

Heidi Suorsa & Soili Toivola

**PALKKAHALLINNON TYÖTEHTÄVIEN YHTENÄISTÄMINEN  
TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIOSSA**

**PALKKAHALLINNON TYÖTEHTÄVIEN YHTENÄISTÄMINEN  
TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIOSSA**

Heidi Suorsa & Soili Toivola  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto

---

Tekijät: Heidi Suorsa & Soili Toivola

Opinnäytetyön nimi: Palkkahallinnon työtehtävien yhtenäistäminen toimeksiantajaorganisaatiossa

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 42+1

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan henkilöstösihteerien nykyisiä toimintatapoja ja tutkia, onko työtavoissa kehittämisen tai yhtenäistämisen tarvetta. Toimeksiantajaorganisaatio on alun perin muodostunut usean erillisen koulutuslaitoksen yhdistymisestä, ja sen hallinto on keskitetty Ouluun. Henkilöstöhallinnossa toimii viisi henkilöstösihteeriä, jotka vastaavat yli 800 henkilön palkkojen laskennasta ja työsuhteasioista. Usean yksikön toimintamalli on johtanut siihen, että kaikissa yksiköissä on omanlaisensa tavat toimia. Organisaatiossa on kohdattu haastavia tilanteita, joissa esimerkiksi äkillisen sairastapauksen vuoksi töiden järjestely muiden henkilöstösihteerien kesken on työlästä.

Tietoperusta koostettiin prosessin teoriasta eli prosessin määrittelystä ja kuvaamisesta, prosessin kehittämisestä sekä muutosprosessista. Palkkahallinnon luvussa käsiteltiin palkanlaskentaa, raportointia ja arkistointia toimeksiantajaorganisaatiossa sekä yleisellä tasolla. Lähteenä käytettiin enimmäkseen alan kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, jotka analysoitiin dokumenttianalyysin keinoin. Lisäksi työssä käytettiin hyväksi toimeksiantajan sisäistä materiaalia heidän palkanlaskentaprosessiinsa liittyen.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että tällä hetkellä henkilöstösihteereiden työtehtävät ovat samankaltaiset. Joillakin on lisäksi vastuullaan tietty osa palkkahallinnon prosessista. Henkilöstösihteereiden nykyisissä toimintatavoissa on eroavaisuuksia, jotka tulisi yhtenäistää. Yhtenäistettäviä asioita olivat muun muassa aineiston käsittely ja säilyttäminen, esimerkiksi nimeämällä mapit ja aineisto yhdenmukaisesti. Eroja oli myös kokemusliisien merkitsemisessä sekä työtehtävien järjestelyssä työpäivän aikana.

Toimeksiantajalle aihe oli tärkeä, koska organisaatiossa oli jo pidempään suunniteltu selvitystä henkilöstösihteerien työtehtävien yhtenäistämistä. Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön antavan kehitysehdotuksia hyviksi käytänteiksi. Opinnäytetyön tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää organisaatiossa työn alla olevan arkistonmuodostussuunnitelman toteuttamisessa.

---

Asiasanat: palkkahallinto, prosessi, prosessin kehittäminen, muutosprosessi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economies, Option of Financial Administration

---

Authors: Heidi Suorsa & Soili Toivola

Title of thesis: Standardization of working methods in payroll administration at case organization

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015      Number of pages: 42+1

---

The aim of this thesis was to discover how human resource assistants organize their day-to-day work at the moment and to investigate if there is a need for standardization of their working methods. The commissioner provides vocational education and operates over 20 locations nationwide. There are five human resource assistants who calculate the wages of over 800 employees. The organization was established through a merger of multiple vocational colleges. Therefore, all the units have their own working practices.

The thesis consists of a theory section and it is based on process theory, process development and continuous development. Apart from calculation of wages, payroll administration includes reporting and filing of vouchers. In addition, the process of payroll of the client organization is presented. The theory was based on literature, internet articles and laws. The research method used in this case study was qualitative. All of the five assistants in the case organization were interviewed.

The outcome of the study was that the work tasks of the human resource assistants' were quite similar. Some of them are also in charge of a specific part of the payroll administration process. There were differences in their current working methods and some of the ways need to be standardized, such as harmonizing the handling and filing of the vouchers.

The commissioner had already been considering organizing a survey on human resource assistants' working methods. Thus, the topic of the study was seen relevant and, as a result, the client organization expected suggestions for good practices. The development proposals were made based on the results of the study and the wishes of the interviewees. During the study, commissioner's filing plan was being updated. This thesis can serve as a base for preparing the filing plan.

---

Keywords: payroll administration, process, process development

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PROSESSI .....	7
2.1	Prosessin määritelmä .....	8
2.2	Prosessilajit .....	8
2.3	Prosessikartta .....	10
2.4	Prosessin kuvaaminen .....	11
2.5	Prosessin kehittäminen .....	13
2.5.1	Jatkuva kehittäminen .....	15
2.5.2	Muutosprosessi .....	16
3	PALKKAHALLINTO .....	17
3.1	Palkanlaskenta .....	18
3.2	Palkanlaskentaprosessi kohdeorganisaatiossa .....	19
3.3	Raportointi .....	21
3.4	Arkistointi .....	22
4	SELVITYS HENKILÖSTÖSIHTEERIEN TYÖTEHTÄVISTÄ .....	25
4.1	Selvityksen taustaa .....	25
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	25
4.3	Selvityksen toteuttaminen .....	27
4.4	Tutkimustulokset .....	28
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	32
6	POHDINTA .....	36
	LÄHTEET .....	40
	LIITTEET .....	43

# 1 JOHDANTO

Toimeksiantajayritys on valtakunnallinen koulutuslaitos, joka toimii yli 20 paikkakunnalla. Organisaatio on alun perin muodostunut usean erillisen koulutuskeskuksen yhdistymisestä. Organisaatiossa on yli 800 työntekijää ja kaikkien työntekijöiden palkat lasketaan kolmessa eri yksikössä. Toimeksiantajan henkilöstöön kuuluu yhteensä viisi henkilöstösihteeriä, joiden tehtäviin kuuluu muun muassa palkanlaskenta. Usean yksikön toimintamalli on johtanut siihen, että kaikissa yksiköissä on omanlaisensa tavat toimia. Organisaatiossa on kohdattu haastavia tilanteita, joissa esimerkiksi äkillisen sairastapauksen vuoksi töiden järjestely muiden henkilöstösihteerien kesken on työlästä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstösihteerien nykyisiä toimintatapoja ja tutkia, onko työskentelytavoissa kehittämisen tai yhtenäistämisen tarvetta. Toimeksiantaja toivoo opinnäytetyön kehitysehdotuksiksi hyviä käytänteitä, koska he haluavat varautua tulevaisuudessa edellä mainittuihin tilanteisiin. Päädyimme opinnäytetyön aiheeseen yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Teoria pohjautuu suurimmaksi osaksi alan kirjallisuuteen ja lehtiartikkeleihin. Työn tietoperustassa perehdytään prosessin käsitteeseen, prosessikarttaan, eri prosessilajeihin sekä prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen. Toinen olennainen osa opinnäytetyön teoriaa on palkkahallinnon määrittely. Palkkahallinnossa voidaan erottaa kolme erilaista prosessia. Näitä ovat yksittäisen palkan laskeminen, palkkakausikohtaisen työnkulun prosessi ja prosessi palkanlaskennan tehtävistä palkansaajan työsuhteen eri vaiheissa. (Syvänperä & Turunen 2011, 182–184.) Henkilöstösihteerien työtehtäviin kuuluvat kaikki nämä prosessit, mutta opinnäytetyöstä rajataan pois prosessi palkanlaskennan tehtävistä palkansaajan työsuhteen eri vaiheissa, koska työstä tulisi liian laaja, eikä aiheeseen voitaisi perehtyä syvällisemmin.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, ja siinä käytetään tiedonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Nykytilanteen selvittämisen kannalta keskeisessä osassa ovat henkilöstösihteerien haastattelut. Koska henkilöstösihteerejä on viisi, jokaisen haastatteleminen on mahdollista. Haastatteluiden avulla saadaan suhteellisen nopeasti myös syvällisempää tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelut tehdään puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina.

## 2 PROSESSI

Prosessiajattelu on läheisessä yhteydessä laatujohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Siinä kohdistetaan huomio suoraan toimintaan: ihmistä pyydetään tekemään mieluummin erilailla kuin enemmän, ja ollaan ennemminkin kiinnostuneita siitä, miten työ tehdään, ei niinkään siitä, mitä tehdään. Prosessiajattelu mahdollistaa kehittämistyön ohjautumisen suoraan organisaation omista tarpeista ja se kohdistuu täten hyödyllisellä tavalla toimintaan. (Laamanen 2005, 39; Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Sen tarkoituksena on pyrkiä olemaan käytännönläheinen, joustava ja mukautumiskykyinen toimintamalli. Prosessiajattelulle on tyypillistä, ettei siinä ole pysyvää ja saavutettavissa olevaa ihannetilaa. Lisäksi prosesseille on ominaista valintatilanteet ja muutos, joihin organisaatioiden tulee sopeutua. (Karvonen 1999, 8–9.)

Prosessijohtamisessa tavoitteena on prosessien kokonaisvaltainen hallinta. Se mahdollistaa muun muassa resurssien tarkemman kohdistamisen, laatuhaajonnan pienentämisen, organisaation ongelmakohtien ja vahvuuksien kohdistamisen sekä toimintojen luontevan kehittämisen. Keskeistä prosessijohtamiselle on asiakassuuntautuneisuus. Prosessiorganisaatiossa painotetaan asiakasnäkökulmaa ja jokainen prosessi on omalta osaltaan vastuussa joko ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle. (Karvonen 1999, 7, 20.)

Prosessiorganisaatiossa keskeisenä ajatuksena on johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja eriteltyjen, yksittäisten tehtävien sijaan. Prosessijohtamisessa ja prosessien kehittämisessä paneudutaan tietysti myös yksittäisiin tehtäviin ja toimintoihin. Lisäksi tutkitaan mahdollisen muutoksen aikaansaamia vaikutuksia aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29–30.)

Prosessijohtamisen etu on muun muassa organisaation ja käytännön toiminnan yhtenevyys. Sen avulla prosessista vastaavan on helpompi kehittää toimintaa kokonaisuutena ja johtaa sitä. Prosessijohtaminen auttaa myös saamaan yhteiset tavoitteet tunnetuiksi prosessiin liittyvien henkilöiden keskuudessa. (Lecklin 2006, 128.)

## **2.1 Prosessin määritelmä**

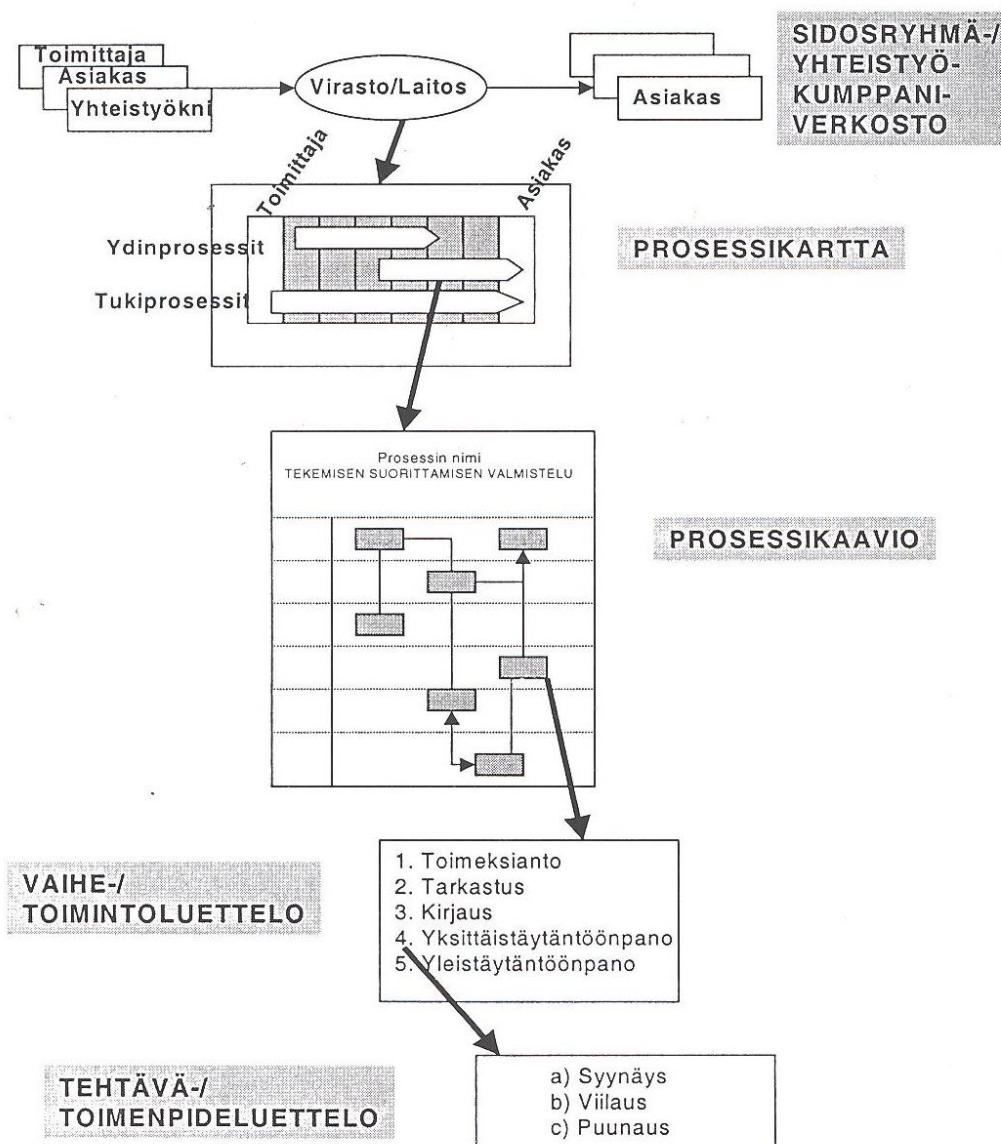
Prosessi on osasto- ja funktiorajat ylittävä tapahtumasarja, joka muodostuu loogisesti toisiinsa liittyvistä vaiheista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista. Resursseilla saadaan aikaan toiminnan tulos eli prosessin tuote. Mikä tahansa toiminta voidaan kuvata prosessina eli toistuvana sarjana tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Prosessilla on aina selkeä alku ja loppu ja prosessi etenee systemaattisesti. Prosessia voidaan ohjata niin, että asetetut laatuvaatimukset saavutetaan. (Laamanen 2005, 19; Lecklin 2006, 123–124.)

Hannuksen mukaan prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen. Prosessin asiakas voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen. (2003, 41.) Prosessin suorituskkyä pitäisikin arvioida asiakkaan näkökulmasta: saiko prosessin asiakas sen, mitä hän odotti saavansa (Pesonen 2007, 129).

## **2.2 Prosessilajit**

Organisaation prosessit jaetaan tavallisesti ydinprosesseihin ja niiden tukiprosesseihin. Edelleen ydin- ja tukiprosessit voidaan ryhmitellä hierarkkisesti pääprosesseihin, jotka ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja, ja niiden ala- tai osaprosesseihin, jotka ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla. Suuri osa aliprosesseista voidaan edelleen jakaa seuraavan tason aliprosesseiksi, joista päästään tehtävänkuvaustasolle (katso kuvio 1). (Karvonen 1999, 22, 26; Lecklin 2006, 130.)





KUVIO 1. Prosessihierarkia (Karvonen 1999, 24)

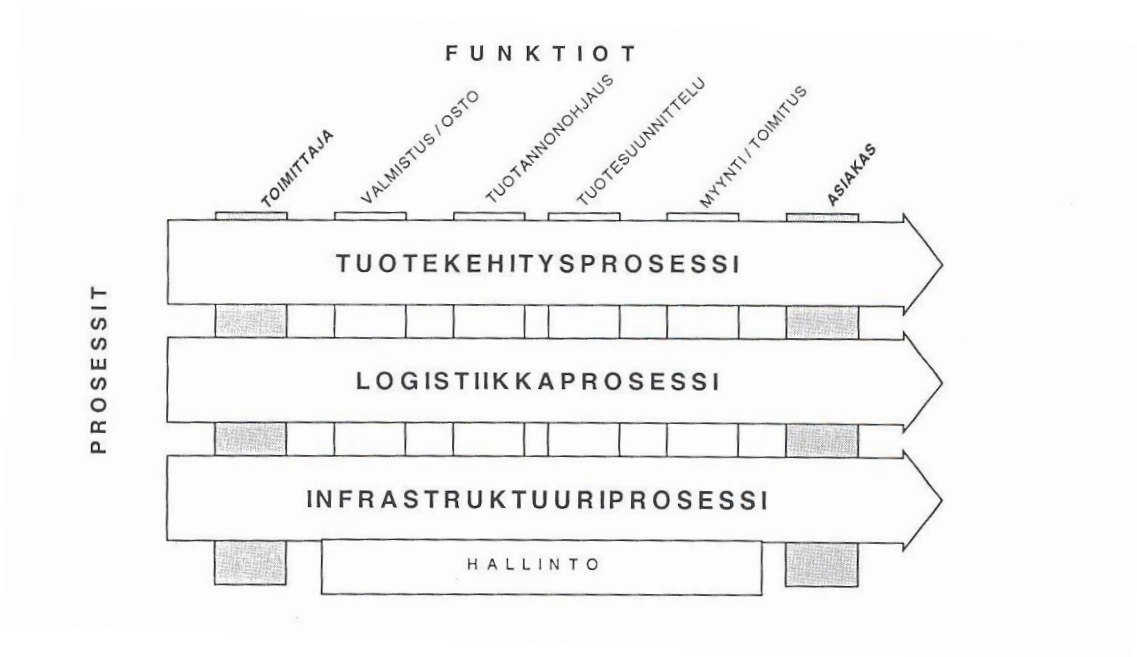
Ydinprosessi on yrityksen toiminnan kannalta keskeinen, ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa tuottava prosessi, joka tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottaen mukaan liittymät muun muassa muihin yrityksen sisällä oleviin prosesseihin. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotanto- ja toimitusprosessit, myynti- ja asiakasprosessit sekä tuotekehitysprosessit. (Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 131.) Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka avustavat ja tukevat ydinprosesseja ja luovat niille edellytyksiä onnistua. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat henkilöstöhallinto eli henkilöstön rekrytointi ja koulutus sekä talous- ja tietohallinto. (Lecklin 2006, 130.)

## 2.3 Prosessikartta

Prosessikartassa esitetään yhdellä kuvalla organisaation kaikki prosessit ja niiden keskinäiset yhteydet. Sen tarkoitus on toimia viestinnän välineenä ja auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla organisaation tuotteet ja palvelut tuotetaan. Prosessikartta auttaa näkemään organisaation toiminnan kokonaisuutena. Siinä kuvataan yrityksen perustoiminnot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit yksinkertaisen ja havainnollisen graafisen kuvauksen avulla. Prosessikarttaa täydennetään käsikirjalla, jossa kuvataan verbaalisesti prosessien aliprosessit ja niihin liittyvät vastuut. (Hannus 2003, 44; Laamanen 2005, 60–62; Pesonen 2007, 133.)

Lähtökohtana on organisaation olennaisten ydinfunktioiden tunnistaminen. Tämän jälkeen prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi. On tärkeää pitää prosessikartta tarpeeksi yksinkertaisena. Mikäli prosessien verkosta tulee liian laaja, sitä ei voida johtaa käytännössä. Tämän vuoksi ydinprosessien kuvaamisessa käytetään siis karkeampaa jaottelua ja yleensä 15 – 20 prosessia on riittävä määrä hyvän kehittämisotteen saavuttamiseen. (Hannus 2003, 43; Laamanen 2005, 60–62.)

Prosessikartta voidaan esittää usealla eri tavalla ja se toimii tärkeänä työvälineenä toiminnan uudistamisessa. Prosessikartta auttaa myös hahmottamaan ja määrittämään prosessien alku- ja loppuvaiheita. On tärkeää huolehtia siitä, että kartta vastaa todellista tilannetta ja on kaikkien ymmärrettävissä (katso kuvio 2). (Hannus 2003, 44; Pesonen 2007, 134.)



KUVIO 2. Prosessikarttamalli (Karvonen 1999, 26)

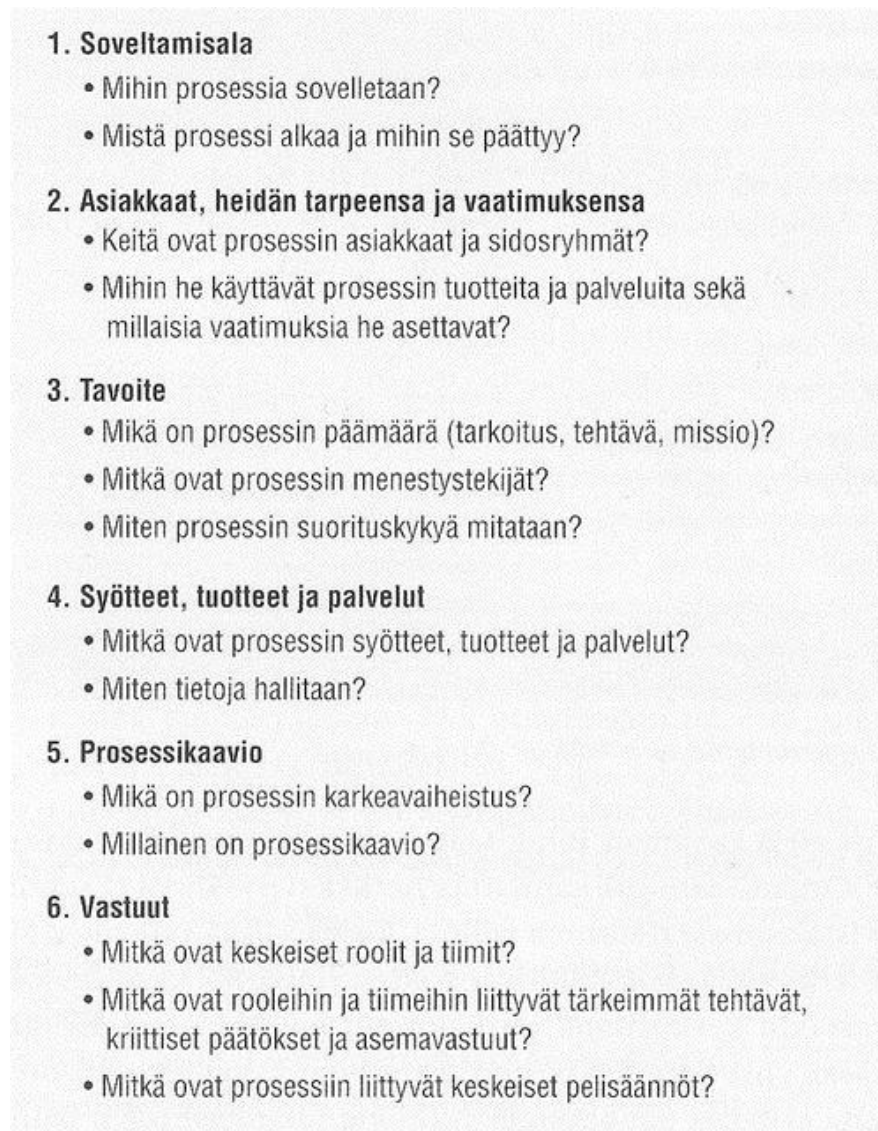
## 2.4 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvauksesta käy ilmi organisaation menestymiselle tärkeät tekijät. Hyvin onnistuneessa kuvauksessa on prosessin kannalta kriittiset asiat ja siinä esitetään asioiden välisiä riippuvuuksia. Lisäksi hyvä prosessin kuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja työntekijän omaa roolia asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2005, 78.)

Hyvän prosessikuvauksen voidaan nähdä muodostuvan kolmesta asiasta. Näitä ovat yleiskuvaus prosessiin liittyvistä asioista, prosessikaavio eli vuokaavio ja prosessikaavion vaiheiden tarkemmat kuvaukset, toisin sanoen vaiheiden avaukset. Prosesseja kannattaa kuvata alussa mieluummin karkealla tasolla kuin liian pikkutarkasti. Kuvausta voi tarvittaessa tarkentaa myöhemmin. Prosessia ei kannata jäädä hiomaan lopulliseen muotoon, koska sellaista ei ole olemassakaan. Jos toiminta on kunnossa, on prosessien kuvaaminenkin suhteellisen helppoa. (Pesonen 2007, 144.)

Kokonaisuuden ymmärtämisen lisäksi prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen mahdollistavat myös työn kehittämisen. Se johtaa usein lisäksi työkokonaisuuksien kasvattamiseen sekä työtovereiden osaamisen arvostamiseen. Toimintaa voidaan kuvata erilaisia tarkoituksia varten. Tällai-

sia tarkoituksia voivat olla muun muassa toiminnan ymmärtäminen ja parantaminen sekä tietojärjestelmien kehittäminen. Toiminnan ymmärtämiseen riittää melko karkea kuvaus. Toiminnan parantamista varten tarvitaan yksityiskohtaista kuvausta parantamisen kohteesta (katso kuvio 3). (Laamanen 2005, 23, 79.)

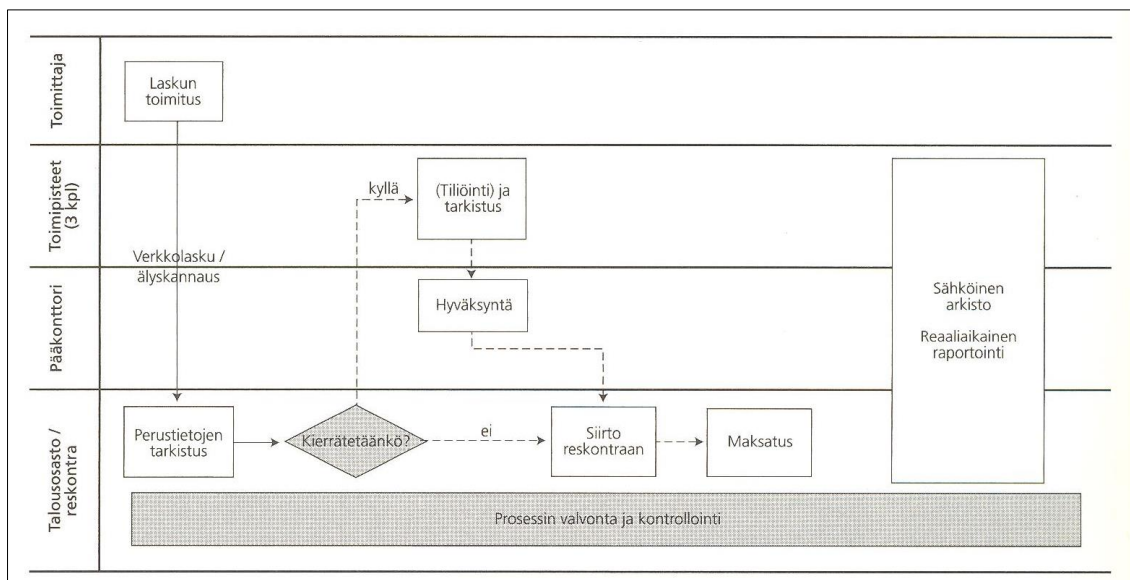


KUVIO 3. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2005, 78)

Perinteisesti prosesseja kuvataan vuo- ja työnkulkukaavioilla. Kaaviossa kuvataan ydin- tai aliprosessin toimintavaiheet aikajärjestyksessä. Prosessikaaviossa kuvataan piirroksella tietyn prosessin etenemistä eri vaiheiden kautta. Yksinkertaisimmillaan prosessikaavio on vaakasuoraan etenevä viiva, johon on kuvattu prosessi vaihe vaiheelta. Monipuolisempi versio prosessikaavios-

ta on niin sanottu uimaratamalli. Uimaratamallissa kerrotaan samat asiat kuin yksinkertaisessa vaakamallissa, mutta informatiivisemmin. (Hannus 2003, 46; Pesonen 2007, 149–150.)

Uimaratamallissa jokaisella prosessiin osallistuvalla osastolla on oma uimaratansa. Laatikko kuvaa prosessin vaihetta ja se asetetaan vaiheesta vastuussa olevan radalle. Prosessin vaiheet yhdistetään nuolilla, jotka kuvaavat prosessin työkulkua. Uimaratamalli on helposti ymmärrettävissä ja se näyttää yksittäiset roolit sekä korostaa prosessiin osallistuvien vastuita ja vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa. Mallissa kuvataan kaikki prosessiin osallistuvat tahot. Tällä tavalla työntekijät voivat tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin. Prosessikaavion tavoitteena on löytää ja tunnistaa prosessin tärkeimmät toiminnot ja edistää niiden hyvää suoritamista (katso kuvio 4). (Laamanen 2005, 80–81; Sharp & McDermott 2009, 77–78.)

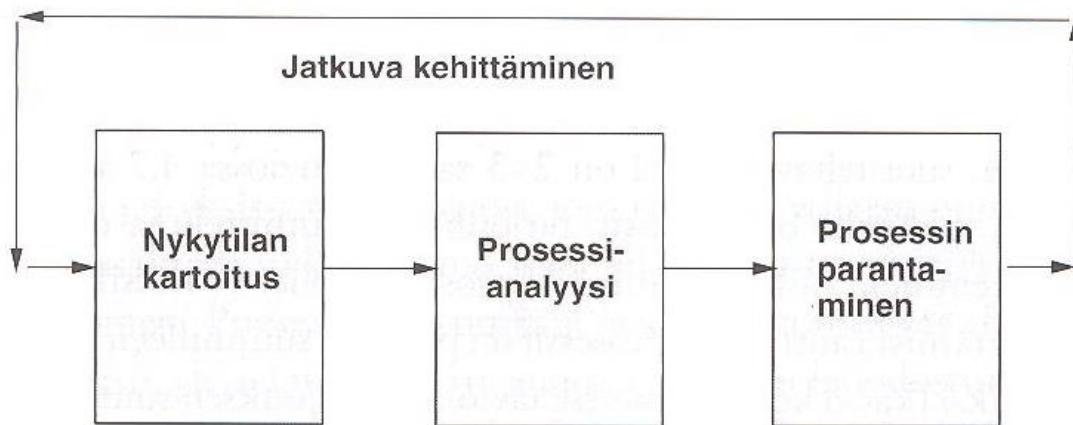


KUVIO 4. Uimarata (Lahti & Salminen 2008, 69)

## 2.5 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksesta. Kartoitusvaiheessa selvitetään muun muassa prosessityön organisointi, laaditaan prosessikuvaus ja prosessikaaviot sekä arvioidaan prosessin toimivuus. Seuraava vaihe on prosessianalyysi. Tässä vaiheessa muun muassa selvitetään ja ratkaistaan prosessissa olevat ongelmat, valitaan työkalut ja arvioidaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Viimeinen vaihe on prosessin parantaminen. Prosessin analysoinnin ja uuden toteutustavan valitsemisen jälkeen laadi-

taan parannussuunnitelma, hyväksytään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Jatkuva kehittäminen kuuluu laatutyöhön. Kun prosessi on parannettu, palataan alkuun. Uudistetun prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti (katso kuvio 5). (Lecklin 2006, 134–135.)



KUVIO 5. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134)

Sharpin ja McDermottin mukaan prosessin kehittämisessä yritetään vastata kysymyksiin:

- Mitä nykyisessä prosessissa on vialla?
  - Miltä prosessin pitäisi näyttää?
  - Mitä muutoksia nykyiseen prosessiin täytyy tehdä?
  - Mitä työkaluja muutokseen tarvitaan?
- (2009, 33.)

Prosessin kehittämistyö ei ole helppoa eikä aina kovin suoraviivaistakaan. Kehittämistyössä voi törmätä ongelmiin jo ensimmäisessä vaiheessa, jos prosessi on lähtökohtaisesti ymmärretty tai määritelty väärin. Yleisin ja vakavin ongelma Sharpin ja McDermottin mukaan prosessin kehittämistyössä on se, että prosessiin sisällytetään toimintoja, jotka eivät kuulu siihen, tai prosessin kuvauksessa pitäydytään toiminnallisessa jaottelussa, jolloin organisatoriset rajat säilyvät. Käytännön esimerkkinä he mainitsevat tapauksen, jossa organisaation jokainen osasto oli käsitelty omana prosessinaan, vaikka todellisuudessa osastot olivat pääprosessin ala- tai osaprosesseja. Kehitystyön jälkeen organisaation osastot toimivat tehokkaasti, mutta itse pääprosessi eli kokonaisuus toimi entistä huonommin. (2009, 34–35.)

Susan Pagen mukaan on tärkeää määritellä konkreettinen mittaristo, jonka avulla prosessin kehittämistä voidaan arvioida ja jonka avulla uudelle prosessille voidaan asettaa tavoitteet. Prosessia voidaan arvioida tarkkailemalla esimerkiksi läpimenoaikaa ja työ- ja materiaalikustannuksia. Prosessia kehitetään työkaluilla, joilla parannetaan tehokkuutta, suorituskkyä, hyötysuhdetta ja mukautumiskykyä. Tämä voi onnistua esimerkiksi vähentämällä byrokratiaa, toistoa ja hävikkiä, yksinkertaistamalla prosessia ja lisäämällä automaatiota. (2010, 11–13.)

Uusi, kehitetty prosessi siirretään prosessikartasta käytäntöön, kun sille luodaan sisäiset kontrollit. Ilman sisäistä kontrollia prosessi ei pysy ajan tasalla, ja ihmisten tekemät virheet lisääntyvät. Sisäisillä kontrolleilla tunnistetaan prosessin kohdat, joissa virheet ovat mahdollisia, ja ne auttavat estämään virheiden tapahtumista. Mittaristo kertoo, toimiiko prosessi niin kuin sen pitäisi. (Page 2010, 12–13.)

### **2.5.1 Jatkuva kehittäminen**

Jatkuvan kehittämisen malli tarkoittaa sitä, että prosessia mitataan ja arvioidaan jatkuvasti strategisen edun säilyttämiseksi. Se vaatii uudenlaista suhtautumista kehittämistyöhön: muutos on jatkuvaa eikä vain yksittäisiä tapahtumia. Jatkuva kehittäminen varmistaa, että prosessi on mukautumiskykyinen ja toimii edelleen tehokkaasti. (Page 2010, 15.)

Jatkuvan parantamisen lähestymistapa on luonteeltaan vaiheittaista. Sille on ominaista loppumaton uudistaminen tekemällä koko ajan pieniä korjauksia ja asettamalla aina vaativampia suorituskkytavoitteita, jotka myös saavutetaan. Se perustuu koko henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen ja etenee alhaalta ylöspäin. Jatkuvan kehittämisen rinnalla voidaan myös tehdä projektiluonteisia toimenpiteitä, jotka kohdistuvat yleensä aliprosessien parantamiseen. (Hannus 2003, 100–101.)

Opinnäytetyön aiheeseen soveltuu parhaiten juuri jatkuvan kehittämisen malli. Toimeksiantajalla on jo olemassa olevat prosessit ja rakenteet, ja kehittämistyön kohteena on rajattu tukiprosessin osa. Arkistointi on yksi palkanlaskentaprosessin aliprosesseista ja se on keskeinen osa yhtenäistämiprojektia. Hannuksen (2003, 105) mukaan jatkuva kehittäminen etenee alhaalta ylöspäin ja henkilöstö osallistuu prosessin parantamiseen. Lisäksi muutoksen riskit ovat pienet ja kehittäminen etenee vaiheittain. Jatkuvan kehittämisen malli valittiin opinnäytetyöhön juuri näiden piirtei-

den vuoksi. Muutoksen lähteenä toimivat maalaisjärki ja henkilöstön parannusehdotukset, joita selvitetään tarkemmin tutkimusosassa.

### 2.5.2 Muutosprosessi

Uusien toimintamallien käyttöönotto tähtää siihen, että muutokset toteutetaan konkreettisesti. Vanhoista työtavoista luovutaan jokapäiväisissä työtehtävissä ja aletaan soveltaa uusia toimintatapoja. Organisaation on systemaattisesti luovuttava vanhoista tavoista ennen kuin uudet voidaan omaksua, koska muuten ne kilpailevat keskenään. Muutos alkaa silloin kun organisaatiossa on riittävästi muutospainetta: muutoksen käynnistymisen kannalta on olennaista se, kuinka tyytymättömiä ollaan nykytilanteeseen. (Kiiskinen ym. 2002, 41–42, 59.)

Kiiskisen ym. mielestä henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitouttaa heidät muutostyöhön. Muutos tulisi tehdä mahdollisimman konkreettiseksi työntekijälle itselleen, jotta muutos näkyisi jokapäiväisessä työssä. Henkilön tulisi voida sisäistää muutos ja ottaa se omakseen, koska pelkkä muutoksesta *tiedottaminen* ei saa muutosta aikaan. Kun työntekijä näkee ja kokee oman roolinsa muutoksen toteuttamisessa, uusien tavoitteiden toteuttamiseen on helpompi osallistua. Konkreettisia, yksilöityjä tavoitteita on myös helpompi mitata. (2002, 44, 56.)

Omaa työpanosta ja siinä käytettävää aikaa voidaan hallita oman työn suunnittelulla ja hallinnalla. Asioiden jättäminen myöhemmin tehtäväksi aiheuttaa epäjärjestystä, keskeytyksiä ja turhaa stressiä. Tietoisuus tekemättömistä töistä aiheuttaa turhautumista ja heikentää työsuoritusta. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2001, 162–163.)

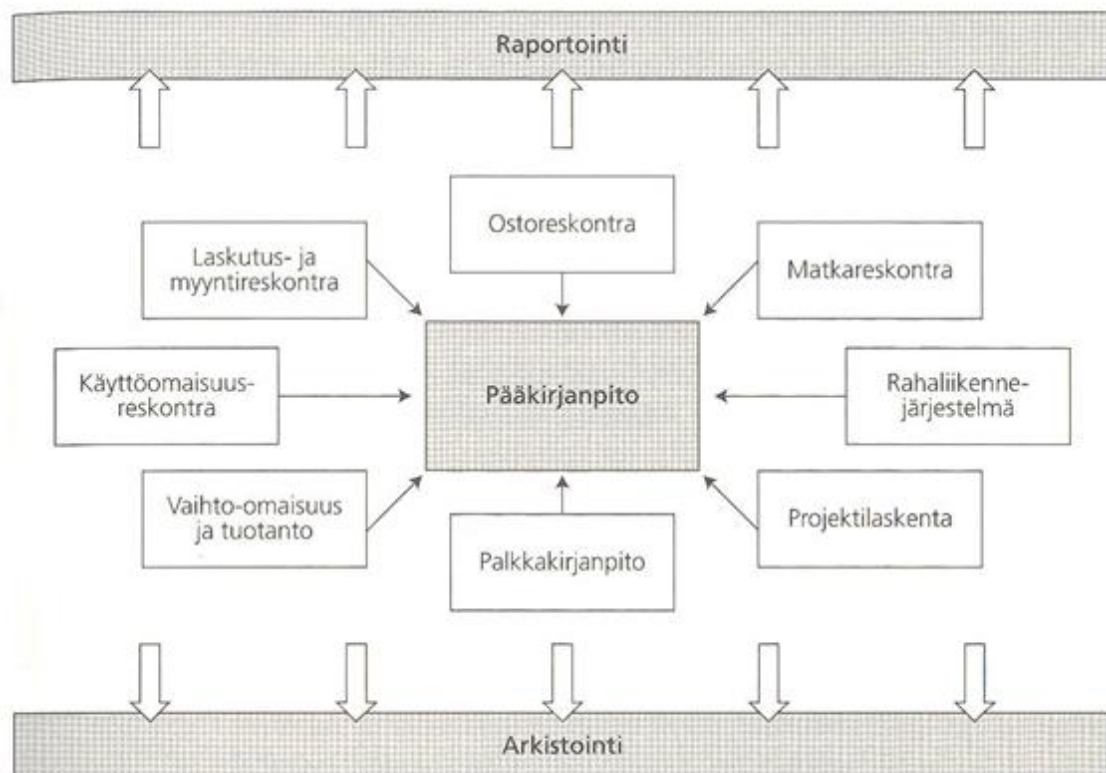
Ajankäytön tehostaminen on suurelta osin omissa käsissämme. Meidän toimintatapamme ovat usein varsin syvälle juurtuneita. Toimimme ikään kuin ammattiohjauksella, mikäli emme tietoisesti tarkkaile toimintaamme ja pyri sitten pääsemään eroon tietyistä aikaa vievistä toiminnoista. Ajankäytön tehostaminen vaatii halua katsoa tietoisesti ja rehellisesti omia toimintatapojaan ja tunnustaa itselleen omat luontaiset ominaisuutensa. Aikavarkaita ovat kaikki sellaiset tekemiset, joihin menee huomaamatta turhan paljon aikaa. (Rytikangas 2009, 104.)



### 3 PALKKAHALLINTO

Palkkahallinnosta käytetään usein termiä palkanlaskenta, jolloin sen sisällöstäkin saa erilaisen kuvan kuin mitä se todellisuudessa tarkoittaa. Palkanlaskenta on vain yksi osa palkkahallinnon kokonaisuutta, vaikka se luultavasti onkin sen näkyvin osa. Palkkahallinnon kokonaisuuteen kuuluu kuitenkin palkanlaskennan lisäksi esimerkiksi vuosilomalaskenta, sairauspoissaolot, ylityölaskenta, työajanlyhennykset, matkalaskujen käsittely sekä vuosiraportoinnit. (Mäkinen 2013, viitattu 26.1.2015.)

Palkkahallinto on osa yrityksen henkilöstöhallintoa. Palkkahallinto koostuu kaikista tehtävistä, jotka liittyvät palkan määrittämiseen, maksamiseen ja tilastointiin. (Eskola 2004, 20.) Palkkahallinnolla ja palkanlaskentaprosessilla on merkittävä rajapinta moniin taloushallinnon prosesseihin kuten pääkirjanpitoon ja maksuliikenteeseen (katso kuvio 6) (Lahti & Salminen 2014, 135).



KUVIO 6. Pääkirjanpidon osat (Lahti & Salminen 2008, 17)

Palkkahallinto vaatii paljon erikoisosaamista ja siihen liittyy paljon salassa pidettävää tietoa, jota säädellään useilla laeilla. Tärkeimpiä palkanlaskentaan liittyviä lakeja ovat muun muassa työso-  
pimus-, työehtosopimus-, työaika- ja vuosilomalaki sekä ennakkoperintälaki ja -asetus. Muita  
keskeisiä lakeja ovat eläkevakuutuslait, ulosottolaki ja kirjanpitolaki. (Eskola 2004, 21.)

### **3.1 Palkanlaskenta**

Palkanlaskentatyöhön kuuluu tasaisin väliajoin toistuvaa tietojen rekisteröimistä, palkkojen las-  
kenta ja perittyjen erien tilittämiseen liittyviä tehtäviä. Näitä eriä ovat esimerkiksi ennakonpidä-  
tykset ja ammattiyhdistysten jäsenmaksut. Lisäksi palkanlaskijan työhön kuuluu tietojen toimitta-  
minen muun muassa palkansaajille, Verohallinnolle ja eläkevakuutusyhtiölle sekä erilaisten todis-  
tusten ja lomakkeiden laatiminen. (Kosonen & Pekkanen 2010, 145.)

Työehtosopimus on työntekijäliiton ja työnantajaliiton välinen sopimus alakohtaisista työehdoista.  
Siinä sovitaan muun muassa palkoista, ylityökorvauksista, irtisanomisajoista, kokemuslisistä ja  
loma-ajoista. Noudatettava työehtosopimus määräytyy työnantajayrityksen toimialan mukaan.  
(Syvänperä & Turunen 2011, 18.) Toimeksiantajayritys kuuluu Sivistystyönantajat ry:seen. Pal-  
kansaajia edustavat Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry  
sekä Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry. Näiden osapuolten välillä on voimassa Yksi-  
tyisen opetusalan työehtosopimus. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2013, viitattu 9.4.2015.)

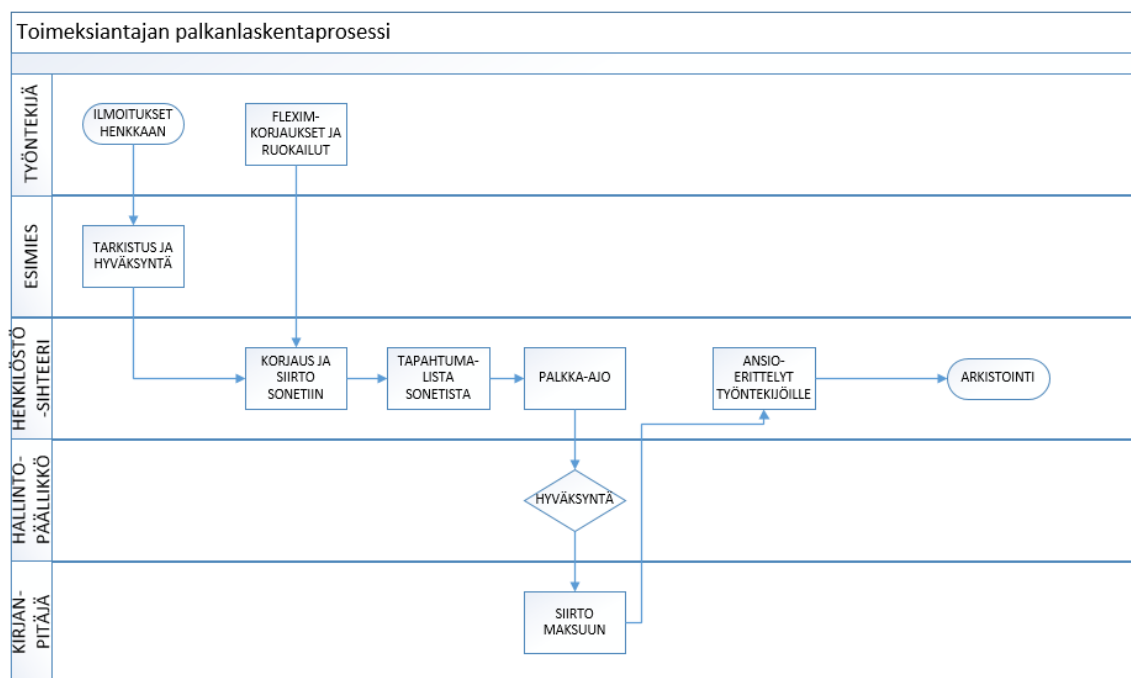
Yksinkertaisin palkanlaskennan prosessi on yksittäisen palkan laskeminen eli palkan muodosta-  
minen (Syvänperä & Turunen 2011, 182). Yksi työläimmistä vaiheista palkan muodostamisessa  
on palkanlaskenta-aineiston esikäsittely. Tämä pitää sisällään muun muassa ajankohtaiset tiedot  
työntekijöistä ja heidän palkanmääräytymisperusteistaan ja mahdollisista palkkajaksoon liittyvistä  
erityiseristä. Palkanlaskijan ammattitaitoa tarvitaan erityisesti siihen, että tämä aineisto muutetaan  
palkanlaskentajärjestelmään siirrettäviksi palkkalajikohtaisiksi tapahtumiksi. Palkanlaskentatapah-  
tumiksi tulee muuttaa perustyöajan ja ylitöiden lisäksi muun muassa vuosilomat, vuosilomien  
kertymät, sairauspoissaolot, äitiys- ja isyysvapaat sekä lomautukset. (Mäkinen 2013, viitattu  
26.1.2015.)

Palkkakaushkohtaisen työkulun prosessi on laajempi prosessi, johon kuuluu muun muassa palk-  
kahallinnon ohjelmiston perustietojen ja työntekijöiden henkilötietojen ylläpitäminen, palkkaku-

den tapahtumien syöttäminen palkkaohjelmaan ja palkanmaksutietojen siirto maksatukseen ja kirjanpitoon. Kolmantena voidaan erottaa prosessi palkanlaskijan tehtävistä työsuhteen eri vaiheissa. (Syvänperä & Turunen 2011, 182–185.)

### 3.2 Palkanlaskentaprosessi kohdeorganisaatiossa

Toimeksiantajan prosessikuvauksessa palkanlaskentaprosessi on jaettu kolmeen aliprosessiin: kauden aikana tapahtuvaan, kuukauden vaihteessa tapahtuvaan sekä vuodenvaihteessa tapahtuvaan. Arkistoinnille ei ole omaa prosessikuvausta. Käytössä on monta eri ohjelmaa ja sovellusta, muun muassa Flexim-tyoajanseurantajärjestelmä, Maraplan-tasoitumisjaksoseurantajärjestelmä ja Sonet-palkanlaskentaohjelma. Kuviossa 7 kuvataan toimeksiantajan palkanlaskentaprosessi.



KUVIO 7. Toimeksiantajan palkanlaskentaprosessi

#### Kauden aikana

Palkkakauden pituus on kuukausi. Päivittäin tarkistetaan esimiesten hyväksymät tositteet ja työntekijöiden kirjaamat poissaoloilmoitukset, tuntilistat ja ylityölaskut Henkasta, joka on osa Sonet-palkanlaskentaohjelmaa. Sähköpostiin tulee ilmoitus, kun Henkkaan tulee hyväksyttävää, kuten

työsopimus, henkilötietomuutos tai työsuhtetietojen muutos. Tiedot siirretään digitaalisesti Sonetiin. Siirron yhteydessä tulostuu tapahtumien yhteenveto, jolloin voidaan katsoa, onko niissä jotain korjattavaa. Lisäksi henkilöstösihteerit tekevät lähes päivittäin Flexim-leimauskorjauksia, jos työntekijällä on jäänyt Flexim-avain kotiin tai jonkin toisen päivän työtunneissa on korjattavaa. Palkanlaskentaan liittyvien tositteiden tallennus toistuu myös usein, ei kuitenkaan päivittäin.

Kuukausittain toistuvia tapahtumia ovat muun muassa ruokailutapahtumien siirtäminen Fleximista Sonetiin, kiinteiden erien luominen ja vähennysten laskeminen Sonetista. Tallennetut tositteet täsmäytetään tapahtumalistaan ja niihin tehdään tarvittaessa korjaukset. Tapahtumalista koostuu kaikista Sonetin palkkakaudelle otetuista tapahtumista. Tapahtumalistasta tarkistetaan esimerkiksi että vähennykset on tehty oikein, jonka jälkeen tehdään tapahtumalistan ajo ja sen arkistointi. Seuraavaksi suoritetaan palkka-ajotoimet, joista vastaa aina yksi henkilöstösihteeri vuoden kerrallaan. Palkka-ajon jälkeen luodaan kirjanpitotapahtumat ja kirjanpitoyhdistelmä tileittäin kustannuspaikoittain. Kirjanpitotapahtumien luominen tarkoittaa käytännössä sitä, että tehdään tiedosto Sonetiin, josta pääkirjanpitäjä ottaa tiedoston kirjanpitoon. Kirjanpitoyhdistelmä koostuu palkka-ajojen kirjanpitotapahtumista, jotka tulostetaan palkka-ajon yhteydessä. Kirjanpitotapahtumat ja kirjanpitoyhdistelmä tehdään yleensä kuun 13. päivä. Palkka-aineistosta riippuen palkka-ajot joudutaan tekemään joskus kaksikin kertaa. Ne tehdään kahdesti, jos palkka-ajosta on jäänyt pois jotain sellaista, mikä olisi hyvä maksaa saman kuukauden palkassa. Tällainen tilanne tulee eteen esimerkiksi uuden työntekijän työsuhteen alkaessa kesken palkkakauden. Mikäli palkkoja on siirrettävä jälkikäteen kustannuspaikalta toiselle, siitä tehdään muistiotosite kirjanpidon puolelle.

Pankkiaineisto muodostetaan palkka-ajon jälkeen, tarkistetaan silmämääräisesti ja täsmäytetään tapahtumalistaan. Hallintopäällikkö hyväksyy aineiston, ja kirjanpitäjä siirtää pankkiaineiston maksuohjelman kautta pankkiin kaksi pankkipäivää ennen palkanmaksupäivää. Työntekijät voivat lukea ansioerittelynsä Henkasta. Ansioerittelyt lähetetään e-kirjeenä niille, jotka ovat töistä pidempään poissa. Lopuksi tositteet arkistoidaan arkistointisuunnitelman mukaisesti.

## **Kuukauden vaihde**

Henkilöstösihteerin tehtäviin kuuluu ilmoittaa kirjanpitäjälle, kun aineisto on siirrettävissä pääkirjanpitoon. Verohallinnolle lähetetään Katso-tunnistetta käyttäen kuukausittain 12. päivään mennessä kausiveroilmoituksella ilmoitettavat työnantajasuoritukset, joita ovat esimerkiksi palkansaa-

jan palkasta pidätetty ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksu. Lisäksi joka kuukausi tehdään tilitykset ammattiliitoille ja ulosottoviranomaisille, joista henkilöstösihteeri ilmoittaa tiedot kirjanpitäjälle maksatusta varten. Lisäksi ammattiliitoille lähetetään raportti henkilöittäin eriteltynä. Eläkeyhtiöille lähetetään neljännesvuosittain työsuhdeilmoitukset alkaneista ja päätyneistä työsuhteista.

## **Vuodenvaihte**

Vuodenvaihteen tapahtumiin kuuluu palkkavuoden vaihtaminen Sonetissa ennen vuoden ensimmäistä palkanmaksua. Lisäksi ohjelmaan tulee päivittää myös muuttuneet prosentit esimerkiksi sosiaaliturvamaksujen ja ammattiyhdistysten jäsenmaksujen pitäyksessä. Vuodenvaihteessa verottaja toimittaa uudet verokorttitiedot, jotka ladataan Sonetiin. Tammikuun loppuun mennessä tehdään verottajan vuosi-ilmoitus ja vuosiyhteenveto, TyEI- ja VaEI- täsmäytykset ja ilmoitukset, jotka täsmäytetään ja arkistoidaan. Vuosittain tulee tehdä palkkakorttien ajo ja arkistointi, ja niitä on säilytettävä 50 vuoden ajan. Vuodenvaihteessa tehdään erilaisia raportteja, kuten sisäistä tiedonkeruuta ja raportointia sekä ilmoituksia eri sidosryhmille.

### **3.3 Raportointi**

Toimistoissa tuotetaan paljon erilaisia viranomaisten vaatimuksesta tehtäviä lakisääteisiä raportteja. Palkanlaskennassa näitä raportteja on annettava määräajoin esimerkiksi verottajalle, vakuutusyhtiölle ja eri tahoille yrityksen sisällä. Palkanlaskentaan liittyy niin kuukausi- kuin vuositasolla tehtäviä raportointivelvoitteita. Suurin osa raporteista ja ilmoituksista tehdään kuukausittain, mutta esimerkiksi vakuutusyhtiöille tehtävät vuosi-ilmoitukset tehdään vuoden vaihteessa. (Kosonen & Pekkanen 2010, 114; Lahti & Salminen 2014, 140.)

Raportointi kannattaa hoitaa mahdollisimman pitkälle sähköisesti ja automatisoidusti. Viranomaisraportointi liittyy olennaisena osana palkkakirjanpidon raportointiin ja ilmoitukset on jo pitkään ollut mahdollista hoitaa sähköisesti tiedostosiirtona. Näitä ilmoituksia ovat muun muassa palkkatiedot verottajalle, eläke- ja vakuutusyhtiölle sekä tilannekohtaisesti muut tiedot esimerkiksi Ke-laan. (Lahti & Salminen 2014, 140–141.)

Henkilöstösihteereiden tekemiä sisäisiä raportteja ovat muun muassa raportit palkkatietolistauksista ja kustannussiirroista. Henkilömääräraportit tehdään kuukausittain. Henkilöstösihteerit anta-

vat kuukausittain esimiehille työaikaraportit henkilöittäin Flexim-työajanseurannasta. Tarpeen mukaan esimiehille raportoidaan myös palkkatietolistoja. Henkilölistoja pyydetään eri tarkoituksia varten. Niillä seurataan esimerkiksi henkilöstömäärää, ikäjakaumaa, sukupuolijakaumaa ja työso-  
pimusten jakautumista määräaikaisiin ja toistaiseksi voimassaoleviin. Lisäksi erilaisia henkilöra-  
portteja tehdään kustannuspaikoittain. Henkilölistoja tarvitaan myös organisaation henkilöstötilin-  
päätökseen ja kirjanpitoon sisäisten laskujen kustannusjakoa varten.

### 3.4 Arkistointi

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että päätöksentekoa varten löytyy kaikki ajan tasalla oleva tieto. Kaikkien tarvittavien asiakirjojen on siis oltava asiallisesti arkistoitu. Yrityksen sisäisiä tiedostoja ja niihin liittyviä järjestelmiä suunniteltaessa on otettava huomioon asiakirjojen oikean-  
lainen säilytys. (Kosonen & Pekkanen 2010, 97.)

Palkkahallintoon kuuluu monenlaisia asiakirjoja ja tietoja. Osa aineistosta täytyy ehdottomasti säilyttää tietyn ajan ja osa aineistosta on sellaista, jota ei saa säilyttää kuin tietyn ajan. Arkistoin-  
nista täytyy tehdä arkistointisuunnitelma, jossa määritellään arkiston sisällön lisäksi muun muas-  
sa kuvaus järjestelmästä, joka määrittää ja seuraa, mitä ja milloin hävitetään. Siinä määritellään  
myös aineiston hävittämisen oikea tapa ja dokumentointi. Lisäksi suunnitelmassa esitetään kuva-  
us järjestelystä joilla huolehditaan, että aineiston sisältämät tiedot ovat vain niiden henkilöiden  
saatavilla, joilla on siihen oikeus. Arkistoinnissa tulee kiinnittää huomiota erityisesti tietojen säilyt-  
tämiseen, käsittelyn helppouteen ja niiden oikea-aikaiseen hävittämiseen. Useassa laissa määrä-  
tään myös arkistointiin liittyvistä asioista. Näitä lakeja ovat muun muassa kirjanpitolaki, ennakko-  
perintälaki, työaikalaki, vuosilomalaki sekä henkilötietolaki. (Lehtinen 2013, viitattu 31.1.2015.)

Esimerkiksi työaikakirjanpito tulee säilyttää työaikalain 38 §:n mukaan vähintään siinä säädetyn  
kanneajan päättymiseen asti. ”Oikeus tässä laissa tarkoitettuun korvaukseen raukeaa, jos kan-  
netta työsuhteen jatkuessa ei nosteta kahden vuoden kuluessa sen kalenterivuoden päättymises-  
tä, jonka aikana oikeus korvaukseen on syntynyt.” (Työaikalaki 605/1996 8:38.1 §.) Vuosilomakir-  
janpito tulee vuosilomalain 29 §:n mukaan säilyttää taas siinä määrätyn kanneajan päättymiseen  
asti (katso kuvio 8) (Vuosilomalaki 162/2005 6:29.3 §).

Henkilötietolaki eroaa muista laeista siten, että siinä säädetään, kuinka kauan jotakin saa säilyttää sen sijaan että säädettäisiin, kauanko jotakin on säilytettävä. Arkistoinnissa on otettava huomioon myös arkaluonteiset tiedot. Henkilötietolaissa määritellään, mitkä tiedot ovat arkaluonteisia ja miten niitä arkistoidaan. Arkaluonteiset tiedot on poistettava heti, kun niiden säilyttämiselle ei ole perustetta. Näitä tietoja ovat esimerkiksi sairauslomatodistukset ja muut henkilöstön terveydentilaan liittyvät asiakirjat. Terveystilaan liittyvät tiedot on aina säilytettävä erikseen. Paperimuodossa olevat terveydentilatiedot on pidettävä eri mapissa ja sähköisessä arkistossa eri kansioissa kuin muut työnantajan keräämät henkilötiedot. (Lehtinen 2013, viitattu 31.1.2015.)

Asiakirja	Säilytysaika
Palkkakortit	10 vuotta (v. 2007–2008)*
Palkkalistat	10 vuotta
Palkkasuoritusten yhdistelmät	10 vuotta
Palkanlaskennan yksittäiset palkkiolaskelmat, pankkilistat	10 vuotta
Työvuorolistat	6 vuotta
Lomalistat	10 vuotta
Tunti-, ylityö-, poissaolo- ja muut vastaavat ilmoitukset	6 vuotta
Ennakonpidätys- ja sotu-maksujen, ay-jäsenmaksujen ja muiden pidätysten tilierittelyt	6 vuotta
Vuosi-ilmoitukset (erittely ja yhteenveto)	6 vuotta
Vakuutusyhtiölle tehtävät ilmoitukset	vakuutusmaksun vahvistamiseen saakka
Virhe-, tapahtuma- ja muutosluettelot	2 vuotta
Palkanlaskennan ohjaustiedot	6 vuotta
Palkkakirjanpidon menetelmäkuvaus	10 vuotta
Muu palkkatositeaineisto, esim. matkalaskut	10 vuotta

\* TyELin mukainen vanhenemisaika lyhenee vuosittain yhdellä vuodella. Vuodesta 2013 alkaen se on 5 vuotta.

Huomaa, että eläkkeiden maksun vuoksi palkkakirjanpitoa on syytä säilyttää jopa 50 vuotta.

#### KUVIO 8. Palkkakirjanpidon asiakirjojen säilytysajat (Syvänperä & Turunen 2011, 180)

Toimeksiantajayrityksessä voimassa olevat työsopimukset arkistoidaan aika- ja aakkosjärjestyksessä toistaiseksi voimassa oleviin ja määräaikaisiin. Päätyneet työsopimukset arkistoidaan keskitetysti ja ne on säilytettävä 50 vuotta työsopimuksen päättymisvuodesta. Palkkatapahtumat

liitteineen tulee säilyttää kuuden vuoden ajan aika- ja aakkosjärjestyksessä. Palkkatapahtumien liitteitä ovat muun muassa työvuorotaulukot, tunti-laskut, poissaoloanomukset ja -päätökset sekä palkkakoon-ti.



## 4 SELVITYS HENKILÖSTÖSIHTEERIEEN TYÖTEHTÄVISTÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstösihteerien käytännön tapoja hoitaa palkanlaskennan tehtävät ja kehittää keinoja toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Tutkimuskysymyksemme olivat:

- Miten työtehtävät järjestetään tällä hetkellä?
- Mitkä asiat tulisi yhtenäistää?

### 4.1 Selvityksen taustaa

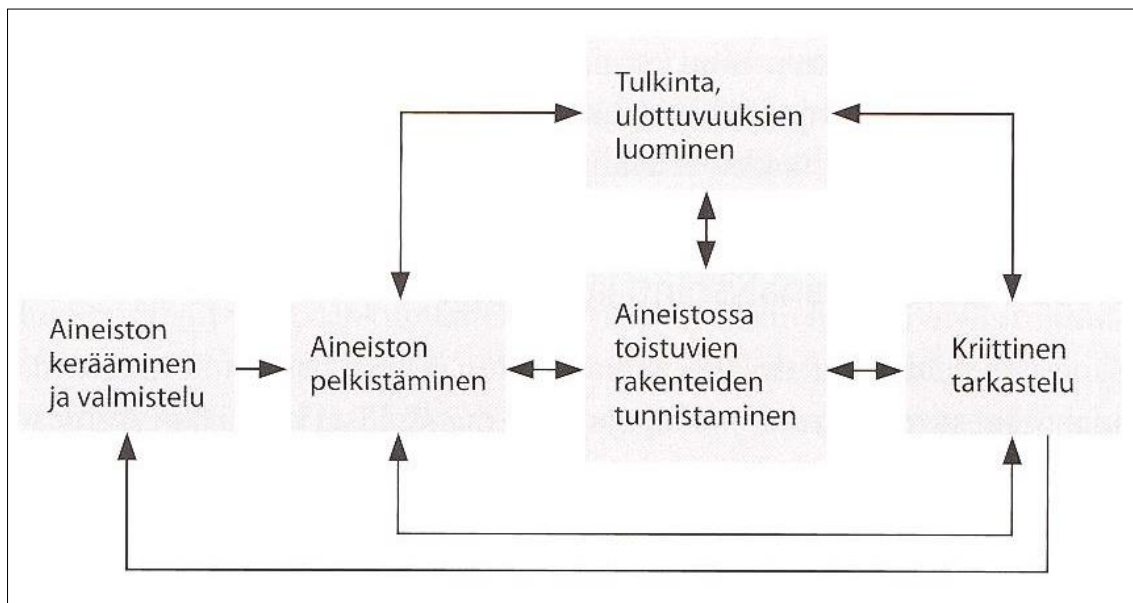
Toimeksiantajana on valtakunnallinen koulutuslaitos, joka toimii yli 20 paikkakunnalla. Yrityksen hallinto on keskitetty Ouluun. Henkilöstöhallinnossa toimii viisi henkilöstösihteeriä, jotka vastaavat yli 800 henkilön palkanlaskennasta ja muista työsuhteasioista. Jokaisella on oma ryhmänsä, jonka palkat he laskevat aina. Henkilöstösihteereistä kolme työskentelee Oulussa, yksi Alavudella ja yksi Liperissä. Koko organisaatio on alun perin muodostunut usean erillisen koulutuslaitoksen yhdistymisestä. Usean yksikön toimintamalli on johtanut siihen, että kaikissa yksiköissä on omanlaisensa tavat toimia. Yksiköiden välillä on edelleen eroavaisuuksia, jotka pitäisi yhtenäistää. Yrityksellä on jo olemassa prosessikuvaukset, -kaaviot ja muut toimintatapaohjeistukset, mutta käytännön toimet pitäisi saada vastaamaan niitä.

Ongelmia muodostuu muun muassa siitä, että esimerkiksi äkillisen sairaustapauksen sattuessa sijainen ei välttämättä tiedä, miten sairastunut työntekijä on järjestänyt käsittelemättömän palkka-aineistonsa. Näin ollen sijaisen työn aloittaminen vaikeutuu, kun tietoja joudutaan selvittämään esimerkiksi sähköpostitse. Ongelma toistuu myös silloin, kun poissa ollut työntekijä palaa takaisin töihin. Hänen on vaikeampi jatkaa muiden aloittamia töitä, koska muut ovat käsitelleet niitä eri tavalla.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Toteutimme opinnäytetyömme kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tutkimuksen joustavuus ja kokonaisvaltainen

tiedonhankinta (katso kuvio 9). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavien näkökulmat esille esimerkiksi haastatteluiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.)



KUVIO 9. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 138)

Tapaustutkimuksessa kohteena on tämänhetkinen ilmiö. Tapaustutkimusta ei voida tehdä menneestä ilmiöstä ja tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus, joista halutaan saavuttaa syvälinen tieto. Tapaustutkimuksen tutkimuskysymysten tulisi olla muotoa miten, kuinka ja miksi. (Kananen 2013, 54.) Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmäksi sopi hyvin case-tutkimus, koska pyrimme löytämään ratkaisun ongelmaan, mutta emme ryhtyneet käytännön työhön ongelman poistamiseksi. Annoimme ratkaisuehdotukset toimeksiantajalle, jonka päätettäväksi jäi, otetaanko niitä käyttöön.

Käytimme opinnäytetyön aineiston keräämisessä kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä haastatteluja. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina. Valitsimme haastattelutavaksi teemahaastattelun, koska toivoimme, että haastatteluissa nousisi esiin sellaisia käytännön asioita, joita emme osanneet edes kysyä.

Haastatteluiden avulla saadaan suhteellisen nopeasti myös syvällisempää tietoa kehittämisen kohteesta. Teemahaastattelulle on ominaista, että keskusteltavat aiheet ovat tiedossa, mutta esimerkiksi kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. Kysymykset voivat muuttua ja muokkaantua haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2008, 203; Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelimme kaikkia viittä henkilöstösihteeriä erikseen. Ensin haastattelimme yhtä henkilöstösihteeriä syvällisemmin ja tämän haastattelun pohjalta laadimme kysymykset muihin haastatteluihin. Pyrimme haastattelujen avulla saamaan kattavan kuvan nykytilanteesta ja mahdollisia kehitysehdotuksia työntekijöiltä. Näin he pääsivät myös itse vaikuttamaan kehitystyöhön. Toimeksiantajan toiveesta lähetimme haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, jotta he saivat valmistautua haastatteluun ja miettiä rauhassa omia ajatuksiaan aiheista.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin auki. Haastattelujen nauhoittaminen mahdollistaa haastattelutilanteessa tarkkailemisen ja uusien näkökulmien löytämisen, kun haastattelua voidaan kuunnella myöhemmin uudestaan. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Emme litteroineet haastatteluja sanatarkasti vaan yleiskielellä. Meille tärkeintä haastatteluissa oli niiden sisältö, eikä meidän tarvinnut huomioida esimerkiksi eleitä ja äänensävyjä.

Tutkija laatii tulkinnan kerätyn aineiston pohjalta. Tapaustutkimuksessa ongelmaksi nousee monesti aineistojen laajuus: tutkijan on kyettävä löytämään aineistoista olennainen ja rakentamaan sen pohjalta toimiva ratkaisu tutkimusongelmaan. (Kananen 2013, 60–61.) Analysoimme haastattelut dokumenttianalyysin keinoin.

#### **4.3 Selvityksen toteuttaminen**

Teemat haastatteluun valittiin osin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti ja ne ovat liitteessä 1. Ensimmäinen haastattelu oli tyypiltään syvähaastattelu: se oli kestoltaan muita haastatteluita pidempi, siinä kysyttiin enemmän tarkentavia kysymyksiä ja halusimme saada aikaan laajempaa keskustelua. Sen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstösihteerien työtehtäviä yleisellä tasolla. Syvähaastattelu tehtiin 2.3. ja muut haastattelut kaksi viikkoa myöhemmin 16.3. Syvähaastattelu litteroitiin haastattelupäivän aikana ja muut haastattelut muutaman päivän sisällä haastattelujen tekemisestä. Haastattelujen litteroinnin jälkeen vastauksista koottiin kysymyksittäin Excel-taulukko, jonka tekemisen yhteydessä litterointeja ja tallenteita käytiin useaan kertaan läpi. Haastatteluiden lisäksi aineistoa olivat myös haastattelujen jälkeen esitetyt tarkentavat kysymykset, joita esitettiin sähköpostitse ja puhelimitse. Lisäksi käytettävissä olivat toimeksiantajan sisäiset materiaalit, kuten prosessikuvaus, palkanlaskijan työohje sekä arkistonmuodostussuunnitelma.

Haastattelimme kolmea henkilöstösihteeriä paikan päällä heidän työhuoneissaan, ja toisilla paikkakunnilla työskenteleviä henkilöstösihteerejä Lync-videoyhteyden välityksellä. Lähetimme kaikille kysymykset etukäteen sähköpostitse ja haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun pohtimalla vastauksia etukäteen. Vaikka haastateltavat olivat saaneet kysymykset ennakoon, itse haastattelutilanne sujui teemahaastattelun mukaisesti, koska kysymysten järjestys ja sanamuodot vaihtelivat haastattelutilanteesta riippuen.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Tutkimuskysymyksiämme olivat:

- Miten työtehtävät järjestetään tällä hetkellä?
- Mitkä asiat tulisi yhtenäistää?

Lisäksi kysyimme haastateltavilta, olisiko heillä jotain ideoita tai toiveita kehitystyöhömmе liittуen. Haastatteluissa selvitimme henkilöstösihteerien keskeisimpiä työtehtäviä, mahdollisia ongelmatilanteita ja kehitysehdotuksia niihin.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kartoitettiin nykytilannetta. Siihen pyrimme saamaan vastauksen kysymällä muun muassa tyypillisestä työpäivästä, työtehtävien priorisoinnista sekä arkistoinnista ja palkka-aineiston käsittelystä. Jokaiselle henkilöstösihteerille on jaettu oma ryhmänsä työntekijöitä, joiden palkat he laskevat. Henkilömäärä vaihtelee 150 ja 200 välillä riippuen siitä, kuinka paljon esimiehellä on alaisia. Lisäksi muutamille on jaettu palkanlaskentaprosessin osa, josta he ovat vastuussa. Yksi vastaa palkanlaskentaohjelmiston päivityksestä ja ylläpidosta, toinen kuukausittaisista palkka-ajoista. Vastuu palkka-ajoista vaihtuu vuosittain henkilöstösihteeriltä toiselle. Työsopimusten arkistointi on keskitetty yhdelle henkilölle niin, että kaikki lähettävät päättyneet ja toistaiseksi voimassaolevat työsopimukset hänelle. Kuukausittaisista työnantajasuorituksen ilmoittamisesta Verohallinnolle vastaa yksi henkilö. Lisäksi yksi henkilöstösihteeri tekee oman käytön alv:n laskelmia ja laskutuksia taloushallinnolle, esimerkiksi palkkailmoituksia projekteille.

Jokaisen haastateltavan työtehtävät ovat samankaltaiset. Päivittäin toistuvia työtehtäviä kaikilla ovat muun muassa sähköpostin ja kirjepostin läpikäyminen, sähköposteihin vastaaminen kiireellisyysmukaan ja mahdollisesti Flexim-korjausleimaukset, esimerkiksi jos työntekijällä on jäänyt Flexim-avain kotiin. Lisäksi lähes päivittäistä on palkkatapahtumien tallentaminen Sonet-

palkanlaskentaohjelmaan. Muita usein toistuvia tapahtumia ovat siirrot Henkasta Sonetiin ja työntekijöiden Henkkaan tekemien kirjausten tarkistaminen.

Kysyimme henkilöstösihteereiltä, millä perusteella he priorisoivat työtehtäviään, ja mitkä ovat sellaisia työtehtäviä, jotka jätetään odottamaan. Useimmille tärkeimpiä olivat seuraavaan palkanmaksuun menevät asiat sekä kiireellisemmät, yleensä esimiehiltä tai työntekijöiltä tulevat kysymykset. Osa oli lisäksi sitä mieltä, että esimerkiksi Kelan sairauspäiväraha hakemukset ja vakuutusyhtiön työtapaturmailmoitukset tulisi tehdä mahdollisimman pian, kun taas toiset kokivat, että ne voivat jäädä odottamaan. Kysyimme, mitkä työtehtävät eivät ole niin kiireellisiä. Näitä työtehtäviä olivat muun muassa työntekijöiden kysymät vanhat selvitykset, taloushallinnon laskelmat ja laskutukset, työajanseurannat pidemmältä aikaväliltä sekä tilastojen tekeminen. Kaksi oli sitä mieltä, että Kelan ja vakuutusyhtiön hakemukset ja ilmoitukset voivat odottaa. Yksi mainitsi palkanlaskentaan liittyvät tehtävät, tallennukset ja siirtämiset.

Toimihenkilöillä on liukuva työaika, ja heidän viikkotyöaikansa on 36,25 tuntia. Kukin saa järjestää työtehtävänsä oman työajan ja liukuman puitteissa itsenäisesti. Liukuvan työajan vuoksi ylitöitä ei juuri kerry, koska liukuma on pitkä. Joustavuus työajassa on koettu mielekkääksi.

Henkilöstöhallinnon kesken pidetään tiimipalavereita, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita, uudistuksia ja muutoksia. Tiimipalavereita ei järjestetä kuitenkaan säännöllisesti, vaan noin kaksi kertaa kuukaudessa. Pidettävien palavereiden määrä ja tiheys riippuu esimerkiksi siitä, onko kiireellistä asiaa, jota kaikkien pitäisi olla yhdessä käsittelemässä. Lisäksi henkilöstösihteerit pitävät keskenään omia palavereita, joissa käydään läpi myös palkanlaskentaan liittyviä asioita. Näitäkään ei pidetä säännöllisesti, vaan tarpeen mukaan. Koska henkilöstösihteereistä kaksi on eri paikkakunnilla, he osallistuvat kokouksiin videopuhelun avulla. Jokaisesta palaverista laaditaan muistio, joka tallennetaan sähköiseen muotoon. Näin myös poissaolevat saavat tiedon palaverissa käsitellyistä asioista. Tiimipalavereiden lisäksi toimeksiantajayrityksessä järjestetään myös tiimipäiviä noin kaksi kertaa vuodessa. Tiimipäivillä kokoontuu koko henkilöstöhallinto. Siellä käsitellään yleisluontoisia ja ajankohtaisia toimeksiantajayritystä koskevia asioita, ei niinkään palkka-asioita, kun paikalla ovat henkilöstösihteereiden lisäksi myös muut henkilöstöhallinnon työntekijät.

Toinen tutkimuskysymyksemme koski työtehtävien yhtenäistämistä. Nykytilan kartoituksen jälkeen keskityimme selvittämään, mitä tällä hetkellä tehdään eri tavalla, ja mitä pitäisi tehdä samalla tavalla. Tämän selvittämiseksi kysyimme, ovatko haastateltavat huomanneet eroavaisuuksia

muiden tavoissa toimia, ja mitä haastateltavan mielestä kaikkien tulisi tehdä samalla tavalla. Jokainen vastasi huomanneensa eroja etenkin palkka-aineiston säilytyksessä ja arkistoinnissa. Yksi säilytti keskeneräistä aineistoa useassa eri mapissa, kaksi säilytti ainoastaan yhdessä mapissa, yksi useassa eri muovitaskussa ja yhdellä oli keskeneräinen aineisto sekä muovitaskuissa että mapissa. Yhdellä oli lisäksi käytössään värikoodit. Vihreässä muovitaskussa oli jo käsitellyt aineistot ja punaisessa keskeneräiset. Kaikki henkilöstösihteerit olivat sitä mieltä, että aineiston säilytykseen pitäisi saada yhtenäinen toimintamalli. Muita eroavaisuuksia olivat muun muassa papereiden mapittaminen eri tavalla sekä eri tietojen tallennus Sonetiin. Eroja oli myös työtehtävien järjestelyssä työpäivän aikana niin, että jokainen teki oman tyyliinsä mukaisesti. Kysyttäessä perusteluita omalle toimintatavalleen, vastaukseksi tuli useimmiten kokemus tai tottumus tiettyihin tapoihin.

Lisäksi ilmeni, että eroavaisuuksia on myös kokemuslisien laskemisessa ja niiden merkitsemisessä. Jokainen henkilöstösihteeri laskee ja merkitsee kertyneen kokemuslisan työntekijän palkkakorttiin tai Exceliin. Tieto kokemuslisan saamisesta siirretään Sonet-ohjelmaan kunkin työntekijän tietoihin. Yksi henkilöstösihteeri käytti kokemuslisien laskemisen apuna Excel-taulukkoa, kun taas muilla on käytössään paperiset palkkakortit. Haastateltavien mielestä on tärkeää, että tieto kokemuslisan kertymisestä siirtyy eteenpäin uudelle palkanlaskijalle, jos työntekijän palkanlaskija vaihtuu.

Selvitimme henkilöstösihteerien mielipiteitä asioista, jotka kaikkien tulisi tehdä samalla tavalla. Kaikki olivat sitä mieltä, että kuluvan vuoden aineistot tulisi järjestellä mappeihin yhtenäisen logiikan mukaisesti. He kokivat, että näitä asioita ei voisi kuitenkaan tehdä täysin samalla tavalla, sillä työn mielekkyys kärsisi. Kaksi haastateltavaa toivoi, että aineisto säilytettäisiin kuitenkin samantyyllisesti. Yksi sanoi suoraan, että kaikkien pitäisi mapittaa ja pitää asiat samalla tavalla järjestyksessä. Itse palkanlaskentaprosessissa ei ole parannettavaa, koska siinä ei ole vaihtoehtoja vaan kaikkien on tehtävä samalla tavalla. Haastatteluissa mainittiin myös työsopimuksen tekeminen, kokemuslisien laskeminen sekä sähköisen aseman järjestely. Henkilöstöhallinnolla on oma sähköinen asema, johon tallennetaan esimerkiksi työ- ja palkkatodistuksia. Tallennetut tiedot tulisi järjestellä ja nimetä selkeästi.

Kysyimme henkilöstösihteereiden omia toiveita ja kehitysehdotuksia heidän työhönsä liittyen. Kaikki toivoivat, että aineiston käsittely ja säilyttäminen saataisiin yhtenäistettyä, esimerkiksi ni-

meämällä mapit ja aineistot yhdenmukaisesti. Mapin nimestä toivottiin käyvän selkeästi ilmi, mitä se sisältää ja miltä ajalta siinä olevat tositteet ovat.

Muita esille tulleita toiveita olivat muun muassa tiimipalavereiden lisääminen ja säilytettäväksi vietävien työsopimusten tyyppien merkitseminen selkeästi. Tällä hetkellä kaikki työsopimukset toimitetaan yhden henkilöstösihteerin säilytettäväksi. Tiimipalavereita pidetään tällä hetkellä noin kaksi kertaa kuukaudessa, mutta osa henkilöstösihteereistä koki, ettei niissä ehditä käydä läpi kaikkia asioita. Lisäksi pitäisi huolehtia tiedon kulkeutumisesta myös muilla paikkakunnilla työskenteleville henkilöstösihteereille, jos he eivät voi osallistua palaveriin. Tähän liittyen muutoksista ja kysymyksistä tulisi ilmoittaa ja kerrata. Haastatteluissa toivottiin myös selkeitä ohjeistuksia ylitöiden ja kokemuslisien laskemiseen, koska työehtosopimuksessa on määrätty, mitkä poissaolot vaikuttavat sen kertymiseen. Toivottiin, että kaikki laskisivat ne samalla tavalla. Työsopimusten merkitsemiseen liittyen toivomuksena oli, että jokaiseen säilytettäväksi vietävään työsopimukseen merkittäisiin selkeästi, onko kyseessä määräaikainen vai toistaiseksi voimassaoleva työsopimus. Lisäksi haastatteluissa esitettiin toive liittyen henkilöstösihteereiden ryhmiin, joiden palkat he laskevat. Tällä hetkellä jokaisella on oma ryhmänsä, mutta niitä olisi hyvä vaihdella. Siitä olisi hyötyä etenkin tilanteessa, jossa joudutaan esimerkiksi toista sijaistaessa laskemaan muun kuin oman ryhmän palkkoja. Uuden ryhmän palkkojen laskemisesta tulee sujuvampaa, kun tietää ja tuntee aineistoa etukäteen. Ryhmiä voitaisiin vaihdella esimerkiksi luomalla työpareja, joiden ryhmät vaihtelisivat keskenään.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen henkilöstösihteerien nykyisiä toimintatapoja ja selvittää, onko työtavoissa kehittämisen tai yhtenäistämisen tarvetta. Koko organisaatio on muodostunut erillisten koulutuslaitosten yhdistymisestä, ja se näkyy edelleen päivittäisissä työtehtävissä. Osa yksiköistä on ollut valtion laitoksia, ja niissä on ollut erilaiset tavat toimia yksityisiin verrattuna. Opinnäytetyötä aloittaessa ajattelimme ydinongelman liittyvän arkistointiin. Tämän vuoksi työmme alkuosa käsittelee prosessin teoriaa ja käsitteitä. Koska työn tarkoituksena oli kehittää tiettyä prosessin osa-aluetta, tutkimuksemme kannalta tärkein osuus teoriataustasta oli prosessin kehittäminen. Toimeksiantajalla on olemassa prosessikaaviot ja –kuvaukset, eikä heillä ollut tarvetta niiden uusimiseen. Sen sijaan tarkoituksenamme oli parantaa olemassa olevia käytänteitä. Koimme jatkuvan parantamisen lähestymistavan soveltuvan tähän parhaiten. Jatkuvaan parantamiseen kuuluu muun muassa kehityksen eteneminen pienin askelin ja henkilöstön aktiivinen osallistuminen kehitystyöhön. Saimme tutkimuksessamme käyttää toimeksiantajan prosessikuvauskaavioita ja muita sisäisiä dokumentteja. Keskityimme työssämme toimeksiantajan toiveeseen selvittää, mitä henkilöstösihteerit tekevät tällä hetkellä keskenään eri tavalla ja mitkä työtehtävät tulisi yhtenäistää.

Haastatteluissa nousi esille eroavaisuuksia, joita oli priorisoinnissa, kokemusliisien laskemisessa ja palkka-aineiston säilyttämisessä. Kaikki olivat sitä mieltä, että jokaisen pitäisi säilyttää ne samalla tavalla. Henkilöstösihteerit ovat keskenään keskustelleet tästä jo pidemmän aikaa, mutta mitään ratkaisuja ei ole syntynyt. Heidän välillään on epäselvyyttä siitä, onko yhtenäisistä linjoista jo sovittu vai ei. Kaikki kuitenkin ovat tottuneet tekemään työnsä omalla tyyllillä jo pidemmän aikaa. Luultavasti tästä syystä henkilöstösihteerit eivät ole saaneet sovittua keskenään näistä asioista. Kynnys omien toimintatapojen muuttamiseen on korkea. Muutos voitaisiin saada aikaan ylemmän tahon aloitteesta, esimerkiksi esimiehet voisivat antaa henkilöstösihteereille selkeät toimintaohjeet. Tämä vaatisi kuitenkin kaikkien henkilöstösihteereiden sitoutumista muutokseen ja valmiutta muuttaa jo totuttuja käytäntöjä. Aluksi muutosprosessi voi tuntua vaikealta toteuttaa, mutta pidemmällä aikavälillä se voisi onnistuessaan helpottaa heidän työtään. Vanhoista toimintatavoista täytyy systemaattisesti luopua, jotta muutos voisi toteutua.

Kaikki kokivat ensisijaisiksi seuraavaan palkanmaksuun liittyvät asiat, kuten esimerkiksi esimiehiltä tai työntekijöiltä tulevat kysymykset. Tiedyt päivämäärät ja aikataulut määräävät töiden järjeste-



lyä palkkakauden aikana. Päivämääriin sidottuja asioita ovat esimerkiksi ilmoitukset, mutta kaiken tärkeintä on saada palkat siirrettyä maksuun kaksi pankkipäivää ennen palkanmaksupäivää. Kaikki muut asiat siirtyvät hoidettaviksi palkanmaksupäivän jälkeen. Työtehtävien järjestelyssä selkeimmäksi eroksi nousi Kelan sairauspäivärahaohakemusten ja vakuutusyhtiön työtapaturmailmoitusten käsittely. Osa priorisoi ne tärkeämmiksi kuin toiset. Opinnäytetyön teon aikana toimeksiantajayrityksessä oli käynnissä työajanseuranta. Jokainen piti kirjaa töiden keskeytyksistä ja syistä, joiden vuoksi työ keskeytyi. Rytikankaan mukaan aikavarkaiden tunnistaminen auttaa muuttamaan toimintatapoja parempaan suuntaan. Kun aikavarkaat on tiedostettu, tulisi opetella tietoisesti toimimaan toisin. (2009, 106, 108.)

Kun uusi työntekijä palkataan, hänen esimiehensä käy työntekijän entisen työhistorian läpi ja katsoo, mitkä työkokemukset katsotaan kokemuslisää kartuttaviksi. Toimeksiantajayrityksessä sovelletaan Yksityisen opetusalan työehtosopimusta. Työehtosopimuksessa määritellään muun muassa, miten kokemuslisä kertyy. Toimihenkilö on oikeutettu kokemusliisään ensimmäisen ker-  
ran kahden vuoden työkokemuksen jälkeen. Seuraavat korotukset tulevat viiden, kahdeksan ja yhdentoista vuoden jälkeen. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2013, viitattu 9.4.2015.) Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole olemassa yhtenäistä ohjeistusta siitä, mitkä poissaolot kerryttävät kokemusliisää. Kokemusliisää kerryttää myös poissaolo, jolta on maksettu palkkaa tai esimerkiksi äitiys- tai vanhempainrahaa. Sen sijaan esimerkiksi opintovapaasta hyväksytään kokemusliisään enintään 30 kalenteripäivää lomanmääräytymisvuoden ajalta (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2013, viitattu 9.4.2015). Yksi, yhteinen ohjeistus helpottaisi kokemusliisien laskemista. Nykyisellä mallilla henkilöstösihteerit joutuvat tarkistelemaan sekä työehtosopimuksesta että toisiltaan, miten nämä laskisivat lisät. Ylitöiden laskeminen aiheuttaa samalla tavalla keskustelua, eikä siitä ole olemassa yhtä selkeää ohjeistusta. Toimeksiantajayritys toimii opetuslalla, mutta eri ammat-  
tinimikkeillä olevia palkansaajia on paljon. Lisäksi käytössä on liukuva työaika, joten säännöllisen työajan ylittäminen on tulkinnanvaraista eri tilanteissa. Jos opetushenkilö on esimerkiksi pitämäs-  
sä leirikoulua yön yli, on hänen työaikaansa vaikea määritellä.

Henkilöstösihteerien vastuulla on vuosittain tarkistaa ja merkitä vuoden vaihteessa, miten työntekijälle on kertynyt kokemusliisää. Merkitsemisessä ilmeni eroja. Suurin osa merkitsee kokemusliisän kertymisen työntekijän paperiseen palkkakorttiin, mutta yhdellä henkilöstösihteerillä on käytössään palkkakortin sijaan Excel-tilukko. Kaikki kuitenkin laittavat tiedon kokemusliisästä Sonet-ohjelmaan palkansaajan henkilötietoihin. Kokemusliisän määrääntymistä ei kuitenkaan lasketa ohjelmalla, vaan henkilöstösihteerit laskevat sen itse. Toimeksiantajayrityksellä on tavoitteena

saada kokemuslisan sähköinen laskeminen toimimaan Sonetissa, koska tällä hetkellä yksi henkilöstösihteeri vastaa noin 190 henkilön palkkojen laskemisesta. Tällä hetkellä heidän pitää laskea käsin joka vuosi, miten kokemuslisa karttuu tulevan vuoden aikana. Jos ongelma saadaan ratkaistua ja kokemuslisien sähköinen laskenta toimimaan luotettavasti, se vähentää henkilöstösihteerien työmäärää.

Haastatteluista kävi ilmi, että eniten muutosta kaivattiin keskeneräisen palkka-aineiston säilyttämiseen. Tällä hetkellä kaikki säilyttävät omat aineistonsa eri tavalla. Normaalitilanteessa ei ole ongelma, että kaikki säilyttävät aineistonsa omalla tyylillään. Ongelma ilmenee erityisesti yllättävissä sairastumistapauksissa, joissa useampi henkilöstösihteeri sijaistaa poissaolevaa. Sijaistavilla menee aikaa ylimääräiseen selvittelyyn, ennen kuin he pääsevät aloittamaan työn. Toinen ongelma tulee siinä, kun poissa ollut työntekijä palaa töihin. Silloin hän saa mahdollisesti useammalta häntä sijaistaneelta aineistonsa takaisin, ja hänen pitää järjestellä ne takaisin omaan järjestykseensä. ”Kun kaikki tekevät samalla tavalla, muutkin löytävät tarvitsemansa tiedon helpommin.” Mielestämme paras ratkaisu olisi, että kaikki siirtyisivät käyttämään yhtenäistä mapitusjärjestelmää. Ylimääräisistä muovitaskuista luovuttaisiin ja tilalle otettaisiin yhtenäinen laatuja järjestelmä, jossa määritellään tarkkaan, miten aineistot ja tositteet mapitetaan. Henkilöstösihteeille jää kuitenkin vapaus järjestellä omat työnsä, vaikka mapitustavat yhtenäistettäisiin.

Kaikki kansiot arkistoidaan lopuksi päätearkistoon. Tulevaisuudessa, esimerkiksi 10 vuoden päästä, päätearkistosta on vaikea löytää tarvitsemansa, kun mapit on nimetty ja järjestelty eri tyylillä. Mapituksen taustalla olisi hyvä olla yhtenäinen logiikka, jonka mukaan kaikki toimisivat. Yksinkertaisimmillaan tähän auttaisi kansioden nimeäminen selkeästi sekä kertomalla mapin sisältö ja aikaväli.

Osa haastateltavista koki, että henkilöstösihteerit olivat jo keskenään keskustelleet yhtenäisestä arkistointitavasta, ja osa oli siinä käsityksessä, että yhteisistä tavoista oli jo sovittu. Tilanne on pysynyt siitä huolimatta ennallaan. Henkilöstöhallinnolla on jaettu verkkolevyasema, johon skannataan esimerkiksi työtodistuksia ja muita tiedostoja. Näiden tiedostojen nimeämisessä on myös tarkennettavaa, sillä oikean tiedon etsiminen voi olla vaikeaa, kun kaikki ovat nimenneet kansioita omalla tyylillään.

Koska kaksi henkilöstösihteeriä työskentelee eri paikkakunnilla kuin muut, on tärkeää, että informaatio kulkeutuu myös heille asti. Tiimipalavereita pidetään tarpeen mukaan, noin kaksi kertaa

kuukaudessa. Osa henkilöstösihteereistä kuitenkin toivoi, että niitä olisi useammin, jotta kaikki asiat ehdittäisiin käydä läpi. Tiimipalavereita voitaisiin pitää säännöllisesti, esimerkiksi joka viikko. Tällä hetkellä tiimipalavereissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja muutoksia. Jos palavereita pidettäisiin viikoittain, niissä ehdittäisiin käsitellä useammassa erässä asioita, sen sijaan että käytäisiin isompia asioita läpi kaksi kertaa kuussa. Viikkopalavereissa voitaisiin käydä läpi myös arkipäiväisempiä asioita ja katsoa, mitä kukin on tehnyt. Viikkopalaverit voisivat luoda enemmän yhteisöllisyyden tunnetta myös muilla paikkakunnilla työskenteleville. Nyt Oulussa työskentelevät kolme henkilöstösihteeriä voivat käydä keskenään läpi asioita, jotka aiheuttavat keskustelua. Kaksi muuta ovat enemmän tämänhetkisten tiimipalavereiden varassa. Vaikka tiimipalavereissa käsitellyt asiat tallennetaan sähköiseen muotoon, olisi hyvä varmistaa tiedon kulku myös tiimipalavereista poissaolleille. Esimerkiksi jokaisen poissaolevan olisi kuitattava palaverista tehty muistio luetuksi. Jos tiimipalavereissa sovitaan uusista asioista, tulisi niitä palautella mieleen ja kerrata, jotta kaikki muistavat sovitut asiat. Haastatteluissa tuli esiin, että keskustelut lähtevät monesti rönsyilemään. Sen estämiseksi voisi olla käytössä jonkinlainen keskustelurunko, jonka mukaan asiat käsiteltäisiin.

## 6 POHDINTA

Lähestyimme toimeksiantajaa sähköpostitse syksyllä 2014 ja kysyimme, olisiko heillä tarjota ai-  
hetta opinnäytetyölle. Kehitysidea tuli suoraan heiltä. Opinnäytetyömme on siis toimeksiantajalle  
tärkeä ja tarpeellinen. Toimeksiantaja oli alusta asti mukana tutkimusosan toteuttamisen suunnit-  
telussa. Pohdimme yhdessä esimerkiksi, miten haastattelut suoritetaan kun osa haastateltavista  
työskentelee eri paikkakunnilla. Myös haastattelukysymykset laadittiin osittain yhteistyössä toi-  
meksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nykytilannetta sekä kehittää ja yhte-  
näistää toimeksiantajayrityksen henkilöstösihteerien työtapoja. Nykytilannetta ja kehittämiskohtei-  
ta selvitettiin teemahaastatteluiden avulla. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset  
valituilla menetelmillä. Selvityksen tulokseksi saimme, että henkilöstösihteerien työtavoissa on  
eroja ja yhtenäistämisen tarvetta löytyy. Lisäksi tuli ilmi erilaisia ongelmatilanteita, joihin työtapo-  
jen eroavaisuudet vaikuttavat.

Haastattelimme kaikkia henkilöstösihteereitä teemahaastattelun keinoin. Teimme ensin yhden  
syvähaastattelun, jonka pohjalta muokkasimme haastattelurungon muita haastatteluja varten.  
Lähetimme haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he pystyivät  
miettimään vastauksia etukäteen. Mielestämme oli hyvä, että teimme ensin yhden haastattelun,  
jossa kävimme tarkemmin läpi esimerkiksi palkanlaskentaohjelmaa ja saimme yleiskuvan henki-  
löstösihteerien työtehtävistä. Säästimme muiden työaikaa, kun saimme tehtyä loput haastattelut  
huomattavasti nopeammin. Vaikka haastateltavat olivat tutustuneet kysymyksiin etukäteen, itse  
haastattelutilanne oli silti keskustelunomainen. Teimme haastatteluissa tarkentavia kysymyksiä ja  
esiin nousi paljonkin asioita, joita emme osanneet enakkoon ajatella. Näiden asioiden tiimoilta  
kysyttiin lisäkysymyksiä. Niitä ei kuitenkaan kirjoitettu haastattelutilanteessa ylös, ja siitä johtuen  
muutamalta haastateltavalta unohtui kysyä näitä samoja asioita. Jokainen haastattelutilanne oli  
kuitenkin erilainen, vaikka niissä toistui samat vastaukset. Ennakko-oletuksena oli, että eniten  
kehittävää olisi arkistoinnissa, joten haastatteluissakin paneuduimme erityisesti siihen. Oletimme  
arkistoinnin olevan kehittämisen kohteena, koska se tuli ilmi keskusteluista toimeksiantajan kans-  
sa ennen lopulliseen opinnäytetyön aiheeseen päätymistä. Kuitenkin useammassa haastattelus-  
sa mainittiin kokemuksellisen laskeminen ja merkitseminen. Oli hyvä, että saimme haastatella kaik-  
kia, koska jokaisessa haastattelussa kerrottiin asioista kuitenkin vähän eri näkökulmasta. Kysy-  
myksestä riippuen saturaatiopiste saavutettiin. Esimerkiksi tyypillinen työpäivä oli kaikilla saman-  
kaltainen. Paikan päällä työhuoneissa tehdyissä haastatteluissa henkilöt pystyivät myös näyttä-

mään heidän aineiston järjestelytapansa. Videoyhteyden välityksellä tehdyt haastattelut jäivät vähän etäisemmäksi, eivätkä ne olleet niin keskustelevia tilaisuuksia. Ne olivat ennemminkin kysymys-vastaus-tyyppisiä. Oli luontevampaa kysellä ja keskustella, kun oli samassa tilassa ja istui vastakkain haastateltavan kanssa.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kun haastattelut litteroitiin parin päivän kuluessa haastattelusta, itse tilanne oli vielä hyvin mielessä ja siihen pystyi palaamaan. Kävimme aineistoa läpi useita kertoja, ennen kuin sitä alettiin jalostamaan. Litteroitu aineisto taulukoitiin Exceliin niin, että näimme rinnakkain jokaisen haastatellun vastaukset kuhunkin kysymykseen. Näin niitä oli helpompi vertailla keskenään. Seuraavaksi poimimme vastauksista yhteneväisyydet ja eroavaisuudet jokaista kysymystä kohti. Palasimme lukemaan välillä litteroituja haastatteluja sekä kuuntelimme myös nauhoitteita uudelleen. Aineiston moninkertainen läpikäyminen oli hyödyllistä: aineistosta nousi esille uusia näkökulmia ja asioita. Haastatteluaineiston lisäksi käytettävissämme oli toimeksiantajan sisäistä materiaalia, jota analysoitiin dokumenttianalyysin keinoin.

Tutustuimme toimeksiantajan palkanlaskentaprosessiin ja arkistonmuodostussuunnitelmaan. Työ on kehittämistehtävä, johon haimme vinkkejä muutosprosessin ja jatkuvan kehittämisen teoriasta. Nykytilanne oli kartoitettava ensin, ennen kuin sen kehittäminen voidaan aloittaa. Kehitysprosessin onnistumisen kannalta on olennaista, että myös henkilöstö on sitoutunut muutokseen. Yritimme selvittää myös henkilöstösihteerien muutoshalukkuutta, mutta se on asiana niin monisyinen ja vaikea ettei sitä pystytty selvittämään vain yhdellä lyhyellä haastattelulla. Kaikki ilmaisivat olevansa valmiina muutokseen. Jäimme pohtimaan, tuleeko muutos kuitenkin toteutumaan käytännössä. Kokevatko he, että heidän töistään määrätään liikaa, jos heille annetaan tiukka ohjeistus. Toisaalta uusi toimintamalli voisi olla helpompi omaksua, jos se tulisi henkilöstösihteerien tiimin ulkopuolelta.

Kun saimme toimeksiantajalta aiheen, oli aluksi hankalaa miettiä, miten lähdemme rakentamaan tietoperustaa tutkimusta varten. Pohdimme asiaa yhdessä ohjaavan opettajan kanssa, ja päätimme muodostaa tietoperustan prosessien teoriasta. Rajasimme aiheen niin, että esimerkiksi liiketoimintaprosessit ja työsuhteasiat jäivät työn ulkopuolelle. Selkeä raja oli tärkeää, koska prosesseista löytyy paljon kirjoitettua tutkimustietoa. Lähteitä löytyi runsaasti, ja niistä olikin hankalaa valita juuri oleellimmat ja opinnäytetyhömme sopivimmat. Mielestämme lähdeluettelomme onkin monipuolinen: se sisältää kirjoja, lehtiartikkeleita, englanninkielisiä lähteitä sekä digita-

lisiä lähteitä. Halusimme kirjoittaa tiiviin teoriaosan. Haasteita tuottikin ylimääräisen tiedon karsiminen ja keskeisimpien asioiden esille tuominen.

Toimeksiantajaorganisaatiossa oli opinnäytetyöprosessin aikana työn alla arkistonmuodostussuunnitelman uudistus, jonka uskomme poistavan osan ongelmista. Uuden suunnitelman mukaan toimitaan sitä mukaa, kun se etenee. Toivomme, että toimeksiantaja voi käyttää hyväksi opinnäytetyön tuloksia sen viimeistelyssä. Toimeksiantajalle aihe oli tärkeä ja organisaatiossa oli jo pitkempään suunniteltu, että selvitys henkilöstösihteerien työtehtävien yhtenäistämisestä olisi hyvä toteuttaa. Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön antavan kehitysehdotuksia hyväksi käytänteiksi. Kehitysehdotuksia miettiessämme pyrimme ottamaan huomioon henkilöstösihteereiden ehdottamat toiveet ja kehitysideat, mutta olisimme toivoneet saavamme heiltä enemmän konkreettisia ehdotuksia. Ehkä haastateltavat kokivat, etteivät heille itsestään selvät ja arkipäiväiset asiat ole niitä, mitä me haimme haastatteluista. Rohkaisimme henkilöstösihteereitä kuitenkin tuomaan esille juuri näitä asioita. Teimme kaikki haastattelut syvähaastattelua lukuun ottamatta yhden päivän aikana, mutta olisi ollut ehkä parempi jakaa ne useammalle päivälle. Tällöin olisimme voineet miettiä menneitä haastatteluja kriittisesti ja parantaa niissä huomattuja ongelmakohtia. Kaikissa haastatteluissa kysyttiin vähän eri kysymyksiä, vaikka teemat pysyivät samoina.

Aikataulumme oli alusta asti realistinen. Aloitimme opinnäytetyön syksyllä 2014 ja pidimme aloitusseminaarin joulukuussa. Tavoitteena oli, että työ valmistuisi huhtikuussa 2015. Työ valmistui toukokuussa, joten pysyimme aikataulussa melko hyvin. Eniten tähän vaikutti se, että käytännössä aloitimme kirjoittamisprosessin vasta tammikuussa. Haastattelut toteutimme syvähaastattelua lukuun ottamatta viikolla 12. Ensimmäisen haastattelun teimme pari viikkoa aikaisemmin. Haastattelut olivat luottamuksellisia, eikä tuloksissa käsiteltyjä vastauksia voida liittää keneenkään. Haastatteluaineistot säilytettiin vastuullisesti eikä kukaan ulkopuolinen ole päässyt niihin käsiksi.

Työstä palkkahallinnon parissa sai erilaisen ja monipuolisen kuvan. Opintojen aikana saatu mielikuva taloushallinnosta on jäänyt hieman pirstaleiseksi, kun taloushallinnon eri aihealueista on ollut erilliset kurssinsa. Todellisuudessa henkilöstösihteerin toimenkuvaan kuuluu palkan laskemisen lisäksi työsopimukset, työsuhdeasiat ja eri raporttien tekeminen. Myös vuorovaikutus eri osastojen, työntekijöiden ja esimiesten välillä on suuressa osassa, koska henkilöstösihteereiltä kysytään paljon neuvoja ja ohjeistusta esimerkiksi työsopimusten tekoon. Huomasimme, että käytännössä henkilöstöhallinto ja taloushallinto limittyvät toisiinsa.

Rajasimme opinnäytetyöstämme pois kehitysehdotusten käytäntöön viemisen. Jätimme toimeksiantajan harkittavaksi, käytetäänkö niitä hyväksi. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla tutkimus kehitysehdotusten toteutumisesta käytännössä. Yhtenäisen laatujärjestelmän luominen mapitukseen voisi myös olla hyvä opinnäytetyön aihe.

## LÄHTEET

Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2001. Palveleva toimisto. Helsinki: WSOY.

Eskola, A. 2004. Palkka. Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen : ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2013. Yksityistä opetusalaa koskeva työehtosopimus. Viitattu 9.4.2015.  
[http://www.jhl.fi/files/attachments/edunvalvonta/yksityiset\\_alat/opetus\\_ja\\_akk/yksityisen\\_opetusalan\\_tyoehtosopimus\\_1.4.2014.pdf](http://www.jhl.fi/files/attachments/edunvalvonta/yksityiset_alat/opetus_ja_akk/yksityisen_opetusalan_tyoehtosopimus_1.4.2014.pdf).

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Karvonen, O. 1999. Prosessimalli: käsikirja prosessien kehittäjälle. Helsinki: Helsingin kaupunginkanslia.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Kosonen, K. & Pekkanen, L. 2010. Toimistopalvelut. Helsinki: Edita Prima Oy.



Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtinen, R. 2013. Palkkahallinnon aineistojen arkistointi sähköistymisen aikakaudella. Tilisanomat. Viitattu 26.1.2015. <http://www.tilisanomat.fi/content/palkkahallinnon-aineistojen-arkistointi-s%C3%A4hk%C3%B6istymisen-aikakaudella>.

Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat. Viitattu 26.1.2015. <http://www.tilisanomat.fi/content/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Page, S. 2010. Power of Business-Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability. Viitattu 24.1.2015. <http://site.ebrary.com/lib/oamk/reader.action?docID=10370296>.

Pesonen, H. 2007. Laatu! : asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Rytikangas, I. 2009. Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. 2. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Sharp, A. & McDermott, P. 2009. Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development. Second edition. Norwood: Artech House Inc.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2011. Palkkavuosi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.

- tyypillinen työpäivä
- päivittäin toistuvat työtehtävät
- työtehtävien priorisointi
- eroavaisuudet muiden tavoissa toimia
- niistä aiheutuneet ongelmat
- perustelu omalle tavalle
- papereiden arkistointi
- toiveet/kehitysehdotukset